

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA HELENA ROSSETTO

ANÁLISE DE CAPACIDADES RELACIONAIS NA GESTÃO DE ALIANÇAS
NACIONAIS E INTERNACIONAIS EM EMPRESAS DO SETOR
FARMACÊUTICO

CURITIBA

2013

MARIA HELENA ROSSETTO

ANÁLISE DE CAPACIDADES RELACIONAIS NA GESTÃO DE ALIANÇAS
NACIONAIS E INTERNACIONAIS EM EMPRESAS DO SETOR
FARMACÊUTICO

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre em
Administração, no Curso de Pós-Graduação
em Administração, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dra. Andréa Paula Segatto

CURITIBA

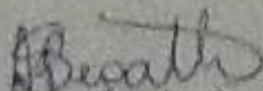
2013


TERMO DE APROVAÇÃO

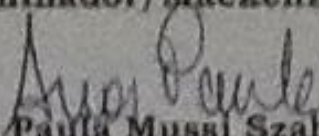
Maria Helena Rossetto

"ANÁLISE DE CAPACIDADES RELACIONAIS NA GESTÃO DE ALIANÇAS
NACIONAIS E INTERNACIONAIS NO SETOR FARMACÊUTICO
BRASILEIRO"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Prof.ª Dr.ª Andrea Paula Segatto
(Orientadora/UFPR)


Prof. Dr. Walter Bataglia
(Examinador/Mackenzie)


Prof.ª Dr.ª Ana Paula Mussi Szabo Cherobim
(Examinadora/UFPR)

26 de novembro de 2013

Mãe, meu exemplo de vida e meu suporte.

Marcelo, meu amor e minha inspiração.

Dedico este trabalho a vocês.

AGRADECIMENTOS

Com muita alegria e sinceridade, concluo este trabalho agradecendo a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com ele.

Agradeço ao meu pai e ao meu Pai, por sempre se fazerem presentes na minha vida, especialmente nos momentos em que as dificuldades são maiores. Graças às bênçãos do céu é que tenho as melhores oportunidades, tanta proteção e, especialmente, as pessoas mais incríveis do mundo ao meu lado.

À minha mãe, grande responsável por este projeto de vida e por tantos outros. Seu exemplo de esforço e determinação é o meu suporte e minha direção. Obrigada imensamente dona Eliane! Espero um dia ser suficientemente grata a tudo que a senhora já fez e faz por mim.

Ao Alencar pela companhia durante o período de estudos, pela paciência e pelo carinho, sem esquecer os chimarrões que me mantinham acordada. Se não fosse o apoio que tive em casa, nada seria possível.

Aos meus irmãos por nunca me deixarem sozinha e por suportarem cada uma das minhas decisões. Silvio, obrigada por ser, além de “meu ídolo”, aquele quem procuro pra me confortar, mesmo que seja somente falando besteira. Edson, obrigada pelo carinho, sempre na medida de que preciso, e pelo incentivo pra continuar. Às vezes eu me lembro dos seus olhos brilhando e é neles em que me inspiro. Eu quero poder orgulhá-los muito!

Ao meu Marcelo, minha maior alegria e meu presente de Deus. Agradeço a você pelo amor, pela paciência, pelo incentivo, pelos puxões de orelha, pela dedicação, pelo trabalho em equipe, por absolutamente tudo. Sem você não haveria dissertação e não haveria sonho. Agradeço também à sua família, que me acolheu como parte dela.

Também agradeço à Cris, minha inspiradora cunhada, cujo conselho (ela sabe qual) me guiou durante todo o período do Mestrado. Sem contar as tardes na sua casa procurando café! À Kerolin, que nos deu sua alegria e que nos permitiu participar da sua maior alegria, a linda Eloá.

À Prof. Dra. Andréa Paula Segatto, minha orientadora, que me proporcionou desenvolver este estudo e cujos ensinamentos e aconselhamentos permitiram que ele se concluísse.

À querida Fernanda Alves, pela dedicação, pelos conselhos, pelas conversas, pelas orientações. Você foi essencial.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR, em especial à Prof. Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, pelas contribuições e sugestões a este trabalho e ao Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Ginenez. Agradeço aos funcionários da UFPR, em especial à Lidia, pela presteza com os alunos do Programa.

Ao Prof. Dr. Walter Bataglia pelo aceite ao convite em participar da banca examinadora da minha dissertação e principalmente por suas contribuições ao trabalho. Também agradeço ao grupo de pesquisa em Capacidade Dinâmica das Organizações (GCD), que permitiu que a pesquisa de campo fosse realizada.

Às empresas BIOLAB, ANGELUS e BLANVER, por aceitarem o convite em participar deste estudo e, nas pessoas dos senhores Cleiton de Castro Marques, Lygia Madi e Sérgio Frangioni, por disponibilizarem o seu tempo de trabalho e contribuírem com a minha dissertação.

Aos meus amigos que tiveram paciência e suportaram a minha ausência. Em especial ao Ricardo Pütz, meu companheiro de caminhada e à Thaysa, que me incentivou e não me deixou desistir.

RESUMO

Esta pesquisa objetiva identificar as capacidades relacionais desenvolvidas por empresas brasileiras na gestão de suas alianças internacionais. Para tanto, busca: conhecer o processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor farmacêutico, a fim de identificar a consolidação de alianças estratégicas, analisar as alianças estratégicas constituídas pelas empresas para atuação no mercado interno e externo, em termos de suas características principais e de gestão, identificar as capacidades relacionais desenvolvidas, por meio de rotinas específicas e comparar os resultados obtidos. A pesquisa classifica-se como qualitativa, com estudo de casos múltiplos, com a realização de entrevistas em profundidade, pesquisa de campo, documental, *ex post facto*. Como resultado, observou-se a busca por redução de custos e por novos mercados, assim como a presença corriqueira dos contratos formais. Assim como se observou proximidade entre a teoria e os processos de expansão internacional das três empresas pesquisadas, bem como que as rotinas de capacidade relacional de coordenação e transformação são fundamentais na gestão das alianças, nacionais e internacionais. No entanto, comportamentos diversos, relativos às capacidades relacionais e às características, também foram vistos entre os diferentes tipos de aliança, como os distintos motivadores, bem como a presença da proatividade mais expressivamente nas parcerias para atuação no mercado interno. As rotinas de transformação e coordenação estiveram presentes em todas as alianças, em diferentes capacidades. Conclui-se que há distinções no desenvolvimento de capacidades relacionais na gestão das diferentes alianças estudadas, mas também há regularidades em algumas capacidades.

Palavras-chave: Aliança estratégica internacional – Gestão da aliança – Capacidades relacionais de gestão.

ABSTACT

The purpose of this research is to identify relational skills management developed by some Brazilian companies in managing their international alliances. For that, aims: to find about the process of internationalization of Brazilian companies in the pharmaceutical sector, to identify the consolidation of strategic alliances, analyze the strategic alliances formed by firms to operate in the domestic and foreign market, in terms of its main features and management, and identify relational capabilities of management developed, by mean of specific routines and, finally, compare the results. The research is classified as qualitative, with multiple case studies, with conducting in-depth interviews, field research, documentation, ex post facto. As a result, it was observed that the companies look forward to access knowledge and also concern with cost-sharing, as well as the commonplace presence of formal contracts. As well as it was observed that there proximity between the theory and the processes of international expansion of the three research companies, as well as the routines of relational capacities of coordination and transformation are essential in the management of alliances , national and international . However, different behaviors, related to relational capabilities and characteristics, were also seen between different types of alliances, as distinct motivators, as well as the presence of proactive routine specially for managing of domestic partnerships. The routines of transformation and coordination were observed in all alliance, in different capacities. It is concluded that there are distinctions in the development of relational capabilities in the management of different alliances studied, but there are also regularities in some capacities.

Key-words: International strategic alliance – Alliance management - Relational capabilities of management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DIMENSÕES DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	24
FIGURA 2 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	52
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA BIOLAB.....	98
FIGURA 4 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA ANGELUS.....	118
FIGURA 5 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA BLANVER.....	138
FIGURA 6 – OBJETIVOS DAS ALIANÇAS NACIONAIS	139
FIGURA 7 – MOTIVADORES DAS ALIANÇAS NACIONAIS	140
FIGURA 8 – TIPOS E NÍVEIS DAS ALIANÇAS NACIONAIS	141
FIGURA 9 – OBJETIVOS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS	155
FIGURA 10 – MOTIVADORES DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS	157
FIGURA 11 – TIPOS E NÍVEIS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS.....	158
FIGURA 12 – ROTINAS DE CAPACIDADE RELACIONAL TECNOLÓGICA IDENTIFICADAS NA GESTÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS	171

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TRABALHOS SOBRE ALIANÇAS INTERNACIONAIS	19
QUADRO 2 – MOTIVADORES À FORMAÇÃO DE ALIANÇAS.....	26
QUADRO 3 – COMPARAÇÃO DE ESTILO DE GESTÃO TRADICIONAL VERSUS NOVO ESTILO PARA O SUCESSO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.	30
QUADRO 4 – VARIÁVEIS DE SUCESSO DA ALIANÇA	31
QUADRO 5 – ESTUDOS SOBRE CAPACIDADES RELACIONAIS E CONCEITOS RELACIONADOS	40
QUADRO 6 – PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS....	45
QUADRO 7 – TÁTICAS DO ESTUDO DE CASO PARA QUATRO TESTES DE PROJETO	61
QUADRO 8 – PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	72
QUADRO 9 – CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA BIOLAB.....	91
QUADRO 10 – CAPACIDADES RELACIONAIS E ROTINAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA BIOLAB.	94
QUADRO 11 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA BIOLAB.....	98
QUADRO 12 – CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA ANGELUS.	113
QUADRO 13 – CAPACIDADES RELACIONAIS E ROTINAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA ANGELUS.....	115
QUADRO 14 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA ANGELUS.	118
QUADRO 15 – CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA BLANVER.....	132
QUADRO 16 – CAPACIDADES RELACIONAIS E ROTINAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA BLANVER.	135
QUADRO 17 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA BLANVER.....	138
QUADRO 18 – CAPACIDADES RELACIONAIS TECNOLÓGICAS DAS ALIANÇAS NACIONAIS.....	143
QUADRO 19 – CAPACIDADES RELACIONAIS HUMANAS DAS ALIANÇAS NACIONAIS ...	147
QUADRO 20 – CAPACIDADES RELACIONAIS BASEADAS EM SISTEMAS DE GESTÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS.....	149
QUADRO 21 – CAPACIDADES RELACIONAIS CULTURAIS DAS ALIANÇAS NACIONAIS.	153
QUADRO 22 – CAPACIDADES RELACIONAIS TECNOLÓGICAS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS.....	160
QUADRO 23 – CAPACIDADES RELACIONAIS HUMANAS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS.....	163
QUADRO 24 – CAPACIDADES RELACIONAIS BASEADAS EM SISTEMAS DE GESTÃO DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS.....	166
QUADRO 25 – CAPACIDADES RELACIONAIS CULTURAIS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS.....	169
QUADRO 26 – CAPACIDADES RELACIONAIS EM ALIANÇAS DO SETOR FARMACÊUTICO BRASILEIRO	181

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	21
2.1.1	Justificativas	21
2.1.2	Características.....	23
2.2	GESTÃO DA ALIANÇA	28
2.2.1	Riscos e limitações	33
2.2.2	Capacidades Relacionais de Gestão da Aliança	36
2.2.3	Rotinas da Capacidade Relacional	41
2.3	INTERNACIONALIZAÇÃO	44
2.3.1	Teorias de Internacionalização	45
3	METODOLOGIA.....	50
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	50
3.1.1	Problemas de pesquisa	50
3.1.2	Desenho da Pesquisa	51
3.1.3	Definições constitutivas e operacionais	53
3.1.4	Outras definições importantes.....	56
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	57
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
3.3.1	Seleção dos casos	59
3.3.2	Coleta e tratamento dos dados	60
3.3.3	Limitações do método de pesquisa.....	61
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	63
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	63
4.1.1	Biolab.....	64
4.1.2	Angelus.....	67
4.1.3	Blanver	68
4.1.4	Quadro Comparativo do Processo de Internacionalização: BIOLAB X ANGELUS X BLANVER	71

4.2	DESCRIÇÃO E COMPARAÇÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA EMPRESA	73
4.2.1	Biolab.....	74
4.2.2	Angelus.....	99
4.2.3	Blanver	119
4.3	COMPARAÇÃO ENTRE AS ALIANÇAS NACIONAIS DAS EMPRESAS	139
4.3.1	Características.....	139
4.3.2	Capacidades Relacionais	142
4.4	COMPARAÇÃO ENTRE AS ALIANÇAS INTERNACIONAIS DAS EMPRESAS .	155
4.4.1	Características.....	155
4.4.2	Capacidades Relacionais	159
4.5	COMPARAÇÃO ENTRE AS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DAS EMPRESAS.....	170
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	174
	REFERÊNCIAS	184
	APÊNDICE	201

1 INTRODUÇÃO

Há muitos estudos que tratam dos modos de entrada das empresas em países estrangeiros no seu processo de internacionalização (GHEMAWAT, 2001) (ERDENER & SHAPIRO, 2005) (BOISOT & MEYER, 2008) (GUDĂNESCU, 2009) (XU, 2011), mas ainda é incipiente o desenvolvimento na academia desta abordagem sob o ponto de vista dos países em desenvolvimento, já que a maior parte da teoria advém de países ricos (ROCHA, 2003).

Em dissonância a isso, conforme resultados do Banco Central do Brasil, o montante de capital brasileiro investido no exterior sofre elevação a cada ano. Em 2011, os Investimentos Brasileiros Diretos (IBD) no exterior ultrapassaram US\$ 200 bilhões pela primeira vez, somando US\$202,6 bilhões, e representando crescimento de 7,4% (CBE, 2011). Segundo estudo sobre as transnacionais brasileiras (FDC, 2012), a internacionalização é benéfica, especialmente no que se refere à consolidação da marca Brasil e da imagem desse país no cenário mundial.

O investimento externo direto designa um investimento que visa adquirir um interesse duradouro em uma empresa, cuja exploração ocorre em outro país que não o do investidor e com o objetivo de interferir efetivamente na gestão da empresa em questão. O investimento externo em portfólio, por outro lado, corresponde aos fluxos de capital que não são orientados para o controle operacional da empresa (IMF, 1999).

De acordo com UNCTAD (2010), há quatro principais motivos para a internacionalização das empresas. O primeiro deles é a conquista de novos mercados, sobretudo quando há saturação no mercado de origem da empresa. Assim, quando não há demanda a que ela possa atender, a abertura a novos mercados pode impulsionar as vendas e garantir a continuidade do produto (ou tecnologia). O segundo motivo são os elevados custos de produção no país de origem. Esse fenômeno é visto, sobretudo, no fluxo de investimentos dos países desenvolvidos àqueles de menor desenvolvimento. As pressões de investimento dos países asiáticos é a terceira razão que, segundo a Conferência, motiva as empresas a abandonarem sua estratégia voltada

unicamente aos seus mercados domésticos. No Brasil, esse fato estimula as indústrias locais a, além de aperfeiçoar sua produção em vista de não perder sua participação no mercado local para os produtos competitivos e baratos originários dos países da Ásia, direcionar suas atenções para além das fronteiras do território nacional. Finalmente, apontadas como o quarto motivo para a internacionalização da firma estão as barreiras para a entrada de produtos no destino e os incentivos aos investimentos externos. Se, portanto, a importação de determinados produtos sofre barreiras protecionistas, muitas vezes agressivas à livre concorrência e até mesmo aos princípios da Organização Mundial do Comércio (OMC), uma alternativa viável é a instalação de uma unidade produtiva no próprio país de destino, o qual muitas vezes oferece vantagens aos investimentos estrangeiros.

De acordo com a mesma Conferência, o que restringe a capacidade das empresas de países emergentes no processo de internacionalização não é tanto o conjunto de oportunidades disponíveis quanto as políticas herdadas pelos países em desenvolvimento (UNCTAD, 2005). Há as limitações cambiais, os limites quantitativos e qualitativos e a falta de seguro para os investimentos externos. Além disso, o mesmo estudo apontou a deficiência de acesso a financiamento como outro motivo para a escassez de oportunidades de investimento no exterior.

O pequeno número de trabalhos que buscou entender o comportamento dos países em desenvolvimento, no que tange seus investimentos no exterior, não explica de maneira objetiva os motivos pelos quais há certa intimidação dos países emergentes a explorarem mercados externos. Para Dawar e Frost (1999), o conhecimento que os países desenvolvidos têm à sua disposição não é o mesmo com que se deparam os países em desenvolvimento. Bartlett e Goshal (2000) afirmam que há fatores psicológicos, como síndrome de inferioridade, que atingem as empresas desses países. Já para os autores brasileiros Machado-da-Silva *et al.* (2001), a questão é cultural; mesmo quando a empresa assume a internacionalização, a gerência preconiza o ambiente nacional, o que não permite a geração de resultados esperados com a abertura internacional. De acordo com estudo da Fundação Dom Cabral (FDC, 2012), os principais desafios da internacionalização são: dificuldades e/ou custos de coordenação e

governança, riscos políticos e econômicos, desvantagens de recém-chegado, desvantagens de ser estrangeira. No entanto, segundo o mesmo estudo, quase 70% das empresas que se internacionalizam consideram que os benefícios superam os riscos relacionados.

As alianças estratégicas são uma das formas que a empresa se utiliza para abrir-se a novos mercados. Muitas vezes elas são a configuração que as empresas encontram de obter vantagens relativas à internacionalização (DUNNING, 1995; JOHANSEN & VAHLNE, 2006). Em outros casos, são alternativas para a ampliação da participação de mercado da empresa já instalada em outro país.

Os estudos sobre alianças estratégicas, por sua vez, apresentam termos recorrentes em comum: intensa concorrência, globalização e consequente redução aparente das barreiras entre os países, assim como a oportunidade de novos mercados e nível de exigência dos clientes em ascensão (HEIMERIKS & DUYSTERS, 2007; LAVIE & MILLER, 2008; BOUQUET *et al.*, 2009; BANALIEVA & ATHANASSIOU, 2010; PAGNUSSATT, 2010). De fato, as alianças estratégicas são apontadas como uma resposta à crescente evolução tecnológica e às mudanças do ambiente econômico, de forma geral (MENDEL, 2006). Isto se deve ao fato de proporcionarem acesso a novos mercados, a recursos complementares e/ou à redução de custos e investimentos.

Ngugi *et al.* (2010) sugerem que as mudanças de mercado e da competição global têm levado fornecedores a buscar soluções que reduzam o tempo e o custo no desenvolvimento de produtos, agregando valor de inovação ao seu cliente. Segundo Tavares e Macedo-Soares (2003), dois terços das maiores empresas líderes no Brasil estabelecem alianças estratégicas à busca de compartilhamento de recursos, competências complementares e redução de custos.

Da mesma forma, autores que pesquisam as alianças internacionais (OHMAE, 1998; LAVIE & MILLER, 2008) mencionam a globalização e a competição acirrada, assim como a redução dos ciclos de vida do produto e indicam que estas alianças estratégicas internacionais são um meio de otimização das operações e de superação das dificuldades potenciais das

empresas que buscam manterem-se competitivas também em mercados internacionais (OHMAE, 1989).

Neste ambiente de rápida mudança, Teece *et al.* (1997) sugerem que a criação de riqueza depende, especialmente, do aperfeiçoamento de processos tecnológicos internos, processos organizacionais e de gestão dentro da empresa. Essas capacidades necessárias à inovação não são, contudo, produzidas singularmente por uma empresa e também não são desenvolvidas de forma isolada. Assim, os processos inovadores interativos se tornam necessários (CHESBROUGH, 2008).

O Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), apresenta resultados positivos, em termos de produção industrial a cada pesquisa realizada. Em agosto de 2012 vinte dos vinte e sete ramos industriais nacionais sofreram avanço na produção, tendo destaque os setores de fumo (35%), equipamentos e comunicação (5,9%) e farmacêutico (3,1%). Esse último, em 2012, apresentou crescimento de 15,8% em relação ao ano anterior, com faturamento de R\$ 49,6 bilhões (ISTOEDINHEIRO, 2013). O país se destaca nesse setor, pois se trata do nono maior mercado de fármacos e medicamentos do mundo, hospedando aproximadamente 540 indústrias farmacêuticas (BRASIL INOVAÇÃO, 2013).

As perspectivas de crescimento do mercado farmacêutico brasileiro estimulam o reforço da atuação de empresas estrangeiras no Brasil (FURTADO & URIAS, 2009). Além disso, ao se instalar no país, empresas estrangeiras aumentam sua capacidade de abranger os demais mercados da América Latina. De acordo com Furtado e Urias (2009), são exemplos disso: (i) a fabricação de parte da linha de embalagens de contraceptivos e medicamentos para reposição hormonal da Wyeth do Brasil, a partir de 2006; (ii) a produção de medicamentos absorvida no Brasil da Bristol-Myers Squibb do Brasil (B-MS) e; (iii) a incorporação brasileira das linhas de produção antes realizadas na Argentina, no Equador, no Chile e na Europa da alemã Boehringer.

Notícias da Associação Brasileira dos Distribuidores de Laboratórios Nacionais (ABRADILAN, 2013), confirmam a presença expressiva de empresas estrangeiras no mercado farmacêutico brasileiro. No período único de abril de 2013 a Bayer (alemã) anunciou a compra a Conceptus (estadunidense), a

Pfizer (estadunidense), a compra de 40% da Teuto e a Valeant (canadense) confirmar a negociação para a compra da Actavis (estadunidense).

Nesse contexto de rápida e intensa mudança, o desenvolvimento de capacidades de inovação específicas para a manutenção da competitividade da empresa parece estar relacionado à formação de alianças. No cenário brasileiro, em especial, em que há a presença de empresas de grande porte, multinacionais, globais e internacionais do setor farmacêutico, aquelas companhias nacionais, além de realizar esforços para não perder mercado para concorrentes com maior experiência e expertise, desenvolvem habilidades para competir também externamente. Um dos aspectos dessas competências, que é foco deste trabalho, trata-se daquele pertinente aos relacionamentos na aliança. Esse estudo busca compreender as regularidades e as diferenças, em termos dessas capacidades desenvolvidas, em relação às alianças formadas para atuação no mercado interno e aquelas para a internacionalização.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando que o tema desse estudo é a gestão de alianças estratégicas internacionais em empresas brasileiras, e diante do contexto apresentado na introdução, estruturou-se o seguinte problema de pesquisa:

Como se diferem as capacidades relacionais na gestão de alianças internacionais em empresas brasileiras do setor farmacêutico em relação àquelas presentes nas alianças nacionais?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como se diferem as capacidades relacionais na gestão de alianças internacionais em empresas brasileiras do setor farmacêutico em relação às presentes nas alianças nacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar tal objetivo geral são apontados os seguintes objetivos específicos:

1. Examinar o processo de expansão internacional das empresas brasileiras do setor farmacêutico para identificação de alianças estratégicas internacionais.
2. Examinar a gestão das alianças nacionais, considerando seus objetivos e motivadores, sua tipologia – formal, informal, *joint venture* ou participação societária – e seu nível – *downstream* ou *upstream*.
3. Examinar a gestão das alianças internacionais, considerando seus objetivos e motivadores, sua tipologia – formal, informal, *joint venture* ou participação societária – e seu nível – *downstream* ou *upstream*.
4. Comparar as alianças nacionais e internacionais quanto aos objetivos e motivadores, sua tipologia – formal, informal, *joint venture* ou participação societária – e seu nível – *downstream* ou *upstream*.
5. Examinar as capacidades relacionais das alianças estratégicas nacionais.
6. Examinar as capacidades relacionais das alianças estratégicas internacionais.
7. Comparar as capacidades relacionais das alianças estratégicas nacionais e internacionais.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A maioria dos estudos que trata de alianças estratégicas as analisa na perspectiva de sua formação (VYAS *et al.*, 1995; BRUNO & VASCONCELLOS, 1996; ELMUTI *et al.*, 2005; COTTA & DALTO, 2010). Assim, descrevem-se os objetivos da aliança, o processo de escolha dos parceiros, as dificuldades encontradas e os fatores de sucesso das alianças. Há pouco tempo começou a se estudar a gestão dessas alianças (DUYSTERS *et al.*, 2003). Johnsen e Ford (2006) estudaram as capacidades relacionais de gestão da aliança entre clientes e pequenos fornecedores e desenvolveram uma classificação delas. Esse estudo é usado como base para o presente e sua escolha deve-se ao fato de que essa classificação de capacidades abrange aspectos importantes da gestão da aliança. No entanto, o presente trabalho contribui à teoria uma vez que analisa as capacidades à luz da classificação de Johnsen e Ford (2006), mas em setor e em condições de mercado distintas daquele estudado pelos autores.

A internacionalização de empresas, por sua vez, é um assunto discutido sob diferentes perspectivas e à luz de teorias comportamentais e econômicas (CARNEIRO & DIB, 2007). Na perspectiva do *homem econômico*, desenvolveram-se as teorias: Ciclo do Produto, Poder do Mercado, Internalização e o Paradigma Eclético. Sob o ponto de vista do *homem comportamental*, por sua vez, aparecem o Modelo Uppsala, Escola Nórdica e Teoria das Redes. As teorias tentam explicar o comportamento das empresas no seu processo de internacionalização; os motivos e os meios escolhidos. Dentre os autores brasileiros que estudam as estratégias de abertura ao exterior das empresas do Brasil, há destaque para (ROCHA, 2003; HEMAIS, 2004; VASCONCELLOS, 2008; AMATUCCI, 2009).

A própria relação entre internacionalização e aliança estratégica já foi discutida no início da década de 1990, quando o fluxo desta cresceu (DUNNING, 1995), mas não há estudos que mencionem a gestão das alianças internacionais e pouca atenção se dá aos aspectos específicos das alianças internacionais (BANALIEVA & ATHANASSIOU, 2010).

Em levantamento bibliométrico realizado nas bases da Capes (periódicos, dissertações e teses), observou-se que, de 2002 a 2013 foram encontradas 12 publicações acerca da gestão das alianças internacionais. O QUADRO 1 elenca os trabalhos identificados/sobre alianças internacionais, embora não seja o foco de todos a gestão dessas alianças.

Trabalho	Autor (es)	Publicação	Ano
Alianças estratégicas: conceito e teoria	KLOTZLE, M. C.	Revista de Administração Contemporânea	2002
Implicações Estratégicas das Alianças e Redes de Relacionamento no Desempenho de Empresas: um estudo de Caso na Área de Negócios Internacional da Petrobras	CONDE, D. P.	Dissertação - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO	2005
<i>¿Cómo seguir compartiendo soluciones?: La gestión del ciclo de vida cooperativo</i>	MARTÍNEZ, J. C.	Revista Venazolana de Economía Social	2005
Nokia e Gradiente: desdobramentos da estratégia de cooperação nas estratégias individuais no mercado de produtos digitais	FERREIRA, P. S & BRUNO, M. A. C.	Revista de Ciências Administrativas	2007
<i>Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance</i>	LAVIE, D; MILLER, S. R.	Industry Studies	2008
<i>Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners</i>	TENG, B. S.; DAS, T.K.	Management Decision	2008
<i>Strategic alliance in the Japanese economy: types, critiques, embeddedness and Change</i>	LINCON, J. R.	Institute for Research on Labor and Employment	2009
O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China	FLORIANI, D. E.; BORINI, F.M.; FLEURY, M. T. L.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2009
<i>The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review.</i>	PAGANO, A.	Industrial Marketing Management	2009
<i>Regional and Global Alliance Network Structures of Triad Multinational Enterprises</i>	BANALIEVA, E. R.; ATHANASSIOU, R.	Multinational Business Review	2010
De Fábrica 'fundo de quintal' a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática.	TEIXEIRA, M. G.; MAYLA, C. C.	Revista Eletrônica de Administração	2012

QUADRO 1 – TRABALHOS SOBRE ALIANÇAS INTERNACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

Há, portanto, uma lacuna teórica da relação entre o processo de internacionalização (expansão internacional) e a gestão das alianças estratégicas desenvolvidas durante ele. Tendo o exposto em vista, esse estudo ao se propor a estudar os aspectos relacionais da gestão das alianças estratégicas, busca contribuir à teoria ao abordar uma perspectiva pouco enfatizada na Administração de Empresas.

O setor farmacêutico brasileiro, de acordo com a Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade, apresenta resultados de inovação superiores aos indicadores da indústria de modo geral (INVESTESÃO PAULO, 2013). Para o IMS Health, a indústria farmacêutica brasileira será a 6ª maior do mundo até 2015, graças, especialmente, ao forte crescimento do PIB e à queda do desemprego e consequente aumento de renda da população. Além disso, aponta o aumento na porcentagem de medicamentos genéricos e similares no Brasil. De fato, em 2004 a indústria farmacêutica foi incluída como atividade-chave para o desenvolvimento do Brasil, com o anúncio da Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), a partir da qual essa indústria passou a ser alvo de ações e políticas verticais em que se envolvem tanto órgãos governamentais, quanto ações de classe e empresas (PALMEIRA FILHO *et al.*, 2012). De acordo com a IRB-Brasil Resseguros (2012), o setor farmacêutico brasileiro movimentou, em 2011, R\$ 42,78 bilhões, apresentando crescimento de 18% em relação a 2010. Os genéricos, em especial, cresceram 32,3% no volume de unidades vendidas em comparação com 2010, indicando consumo de 581 milhões de unidades. Considerando a importância do setor farmacêutico para a economia brasileira, justifica-se a seleção desse setor para o estudo a ser realizado e ressalta-se as contribuições a serem obtidas na pesquisa oriundas de sua importância na economia nacional, o que representa também uma justificativa prática para o estudo.

As alianças estratégicas estão presentes no setor farmacêutico, uma vez que a maior parte das pesquisas e da geração de novos produtos na área de saúde e biotecnologia se realiza por meio de alianças com laboratórios multinacionais e universidades e instituições de pesquisa (RENNÓ, 2006). Essas alianças ocorrem tanto entre empresas do setor para atuação no Brasil – caso da *joint venture* entre a Supera Farma Laboratórios e a Merck (MERCK,

2012) – e para atuação no exterior – caso da parceria para distribuição entre a Cytothera e o Programa Farmácias Portuguesas (RCM PHARMA, 2013).

Outra justificativa prática está na busca do fornecimento às empresas de novos conhecimentos acerca da gestão das alianças estratégicas e de suas particularidades quando da expansão da empresa a mercados externos. O estudo visa identificar as capacidades relacionais criadas e/ou modificadas durante a expansão, a fim de auxiliar as empresas a encontrarem oportunidades à gestão da aliança no processo de abertura a mercados externos. Ademais, o tema, quando estudado no âmbito da ciência da Administração, pode contribuir na formação de pessoas capacitadas a gerir alianças estratégicas dos tipos propostos neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão tratadas as alianças estratégicas, abordando-se suas principais características, a gestão dessas alianças, com foco nos seus riscos e limitações, nas capacidades relacionais e nas rotinas de gestão, bem como serão tratadas teorias acerca da internacionalização da empresa.

2.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Esta seção preocupa-se em tratar das justificativas de existência das alianças estratégicas, bem como das suas principais características.

2.1.1 Justificativas

As teorias mais comumente utilizadas para justificar a existência das alianças estratégicas são: economia de custos de transação, teoria organizacional e estratégia de negócios (VAIDYA, 2011). Segundo a teoria de economia de custos de transação, as empresas escolhem alternativas que minimizem seus custos de transação, sendo as alianças estratégicas uma delas. A segunda abordagem refere-se especialmente à teoria da dependência de recursos, que afirma que as organizações dependem de outras organizações para adquirir recursos de que necessitam. Nesse sentido, as alianças são um dos mecanismos para aquisição e aprendizagem de novos conhecimentos e recursos. A terceira refere-se à estratégia competitiva da empresa e às cinco forças indicadas por Porter (2009): a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre as empresas. A aliança, sob essa perspectiva, é usada como mecanismo de defesa, em busca da proteção contra a incerteza (WITTMANN, 2007; KOGUT 1988, *apud* VAIDYA, 2011).

A teoria que se iniciou por meio do trabalho de Coase (1937) e que se baseia no fato de que a economia não explica apenas o mercado, mas também as firmas, parece ser a melhor forma de se compreender a relevância das alianças estratégicas. Para Williamson (1981), a proposição de que a unidade básica da análise econômica é a transação é anterior a Coase, tendo sido proposta por John R. Commons, em 1934.

A Teoria dos Custos de Transação (ECT) tem sido vista a partir de três níveis de análise: a estrutura geral da empresa, as partes operacionais e a forma de organização dos recursos humanos da empresa (WILLIAMSON, 1981). O primeiro, segundo Williamson (1981) considera a estrutura da empresa e questiona como as partes operacionais podem se relacionar entre si. O segundo foca-se nessas partes operacionais e questiona quais atividades devem ser realizadas na empresa ou fora dela e por que. Esse nível se relaciona aos “limites eficientes” da unidade operacional. É um ponto de destaque para a justificativa da existência das alianças estratégicas, que se formam para que atividades sejam realizadas fora dos limites operacionais da empresa em vista da redução dos seus custos de transação. Por fim, o terceiro

nível objetiva estabelecer estruturas de governança interna a partir dos diferentes atributos dos grupos de trabalho.

Em síntese, uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnológica (WILLIAMSON, 1979). Para Motta e Vasconcelos (2002) os custos de transação são aqueles necessários para negociar, monitorar e controlar as trocas entre as organizações, indivíduos e agentes econômicos. A Teoria dos Custos de Transação, além de preocupar-se com a tecnologia e as despesas de produção, propõe uma análise dos custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento de conclusão da tarefa em estruturas de governança alternativas.

Baseando-se nas premissas da racionalidade limitada e do oportunismo dos agentes econômicos, a ECT contribui para a compreensão das alianças estratégicas no que se refere à motivação dos parceiros dessas alianças, às formas de investimento e ao caráter específico das negociações (CHILD & FAULKNER, 1998). Ainda para Child e Faulkner (1998), a ECT explica o porquê da escolha da aliança em detrimento de outra estratégia quando está presente a maior eficiência em termos de custos de transação envolvidos na aliança em relação às diferentes operações.

2.1.2 Características

Alianças estratégicas podem ser duas companhias compartilhando recursos ou tecnologias, mas também pode ser muito mais complexa, envolvendo diversas companhias, localizadas em distintos países (VYAS *et al.*, 1995). Elmuti *et al.* (2005) também afirmam que as alianças estratégicas vão desde os simples acordos de 'aperto de mãos' aos contratos rigorosamente constituídos.

O nível de comprometimento entre os parceiros é um critério que define a classificação das alianças, as quais são estabelecidas entre empresas para que trabalhem em conjunto visando atingir determinado objetivo estratégico (HARRIGAN, 1988). Para tanto, a aliança relaciona um acordo cooperativo

voluntário ente duas ou mais empresas, em que se envolvem: troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos ou serviços. Também se podem incluir contribuições de capital, tecnologia ou outros recursos e capacidades específicos (GULATI, 1998).

Para Elmuti *et al.* (2005), o modelo de aliança estratégica considera quatro questões importantes: (i) compatibilidade de objetivos, (ii) sinergia entre os parceiros, (iii) cadeia de valor e (iv) contribuições de equilíbrio de parceiros nas áreas de desenvolvimento do produto, fabricação e comercialização, que são necessárias para que nenhum parceiro domine a aliança. De fato, é de Vyas *et al.* (1995) a premissa dessa visão, já que os autores consideram esses os quatro elementos essenciais para o sucesso da aliança. A FIGURA 1 apresenta as dimensões da aliança que são defendidas por esses autores.

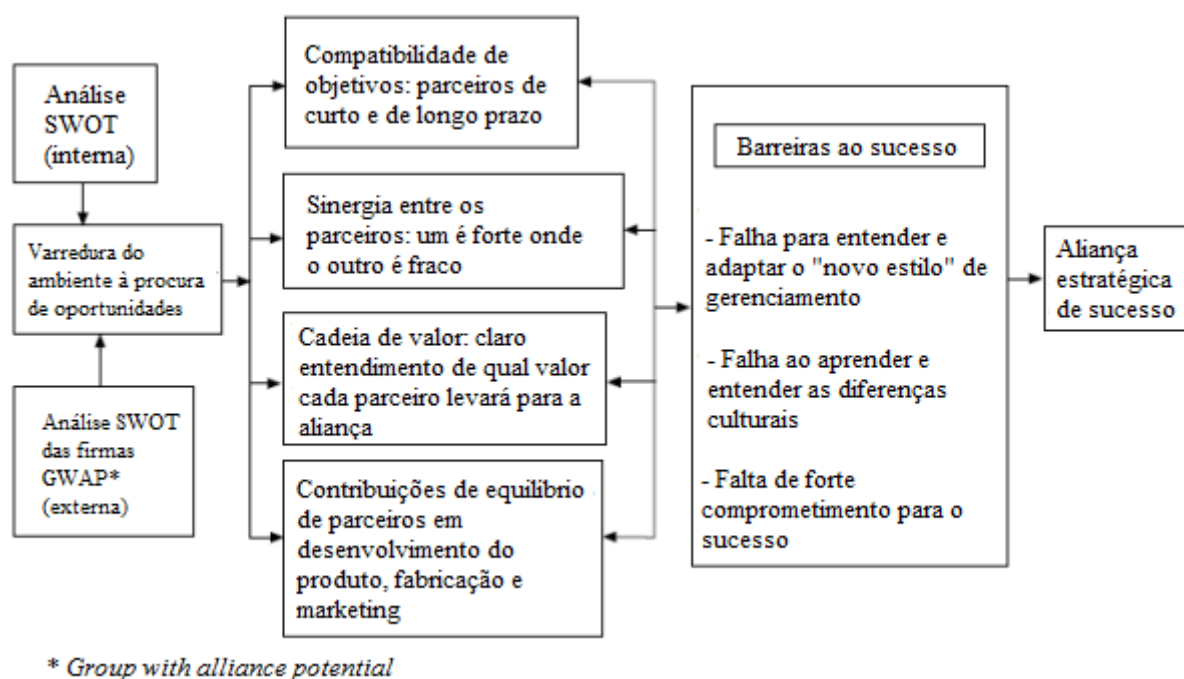


FIGURA 1 – DIMENSÕES DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

FONTE: adaptado de Vyas *et al.*(1995, p.57)

As alianças estratégicas podem ser estabelecidas para que diferentes objetivos sejam alcançados, como para Prahalad e Ramaswamy (2004), que visualizam como objetivos para realização de uma aliança estratégica: (i) melhoria da duração dos ciclos e redução dos custos; (ii) consecução do escopo e escala; (iii) acesso ao conhecimento; (iv) alavancagem de

investimento; (v) método para a mudança; e (vi) distribuição do risco. Já Heimeriks e Duysters (2007) acreditam que alianças estratégicas são usadas como meio para entrar em novos mercados, dividir custos, aumentar seu alcance de mercado, e providenciar soluções completas para os clientes. Zawislak (2002), por sua vez, identifica os seguintes objetivos das alianças estratégicas, de maneira geral: (i) busca pela complementaridade; (ii) conquista do monopólio competitivo; (iii) obtenção de informação, de conhecimento e tecnologia; (iv) redução de custos; (v) entrada em novos mercados; e (vi) revitalização das atividades de P&D.

Desse modo, distintos motivadores ao estabelecimento de alianças podem ser encontrados na literatura, como apresenta o QUADRO 2:

Motivadores	Autor (es)
Compartilhamento de recursos e competências	Cotta e Dalto (2010)
Compartilhamento de custos e riscos	Cotta e Dalto (2010), Lima e Campos Filho (2009).
Criação de valor para os acionistas	Cotta e Dalto (2010)
Ampliação das operações organizacionais	Elmuti <i>et al.</i> (2005)
Ampliação da competitividade	
Competitividade global em crescimento	
Crescente necessidade de inovação em produtos e processos	
Menores despesas com P&D	
Oportunidades de transferência de tecnologia	Elmuti <i>et al.</i> (2005).Mitrega (2012)
Fortalecimento da posição competitiva	Lima e Campos Filho (2009)
Absorção de conhecimento e capacidades específicos	
Acesso a mercados	
Manutenção da capacidade de inovação	Mitrega (2012), Badir <i>et al.</i> (2009)

QUADRO 2 – MOTIVADORES À FORMAÇÃO DE ALIANÇAS.

FONTE: a autora (2013).

Mendel (2006) sugere que as alianças estratégicas devem se pautar em uma lógica “ganha-ganha”, em um contexto que privilegie a criação de valor. As relações entre os participantes da aliança devem proporcionar ganho ao produto e/ou serviço desenvolvido nessa relação, a fim de que os objetivos aos quais ela se propôs sejam de fato alcançados.

A criação de valor é um objetivo, direto ou indireto, de qualquer aliança estratégica. De fato, a aliança complementa competências, cria valor e eleva a competitividade (PAGNUSSATT, 2010). A criação de valor nas alianças acontece por meio, segundo Doz e Hamel (2000), do aumento da capacidade competitiva através da cooptação, complementação de habilidades coespecializadas (e outros ativos específicos) e obtenção de novas competências por meio da aprendizagem internalizada. Em um ambiente complexo e dinâmico, a incapacidade de visualizar o valor de uma relação, embora subjetivo, e o valor criado pelo relacionamento pode levar à perda de novas oportunidades de negócio (NGUGI *et al.*, 2010).

No que se refere aos estudos específicos sobre alianças internacionais, os benefícios ao se estabelecerem essas alianças, Lavie e Miller (2008) sugerem que, além de ultrapassar fronteiras nacionais e ampliar a vantagem competitiva da empresa em mercados exteriores, as carteiras internacionais de aliança podem proporcionar maior flexibilidade, agilidade, adaptabilidade às condições do mercado global, e a redução do risco e da incerteza, em comparação com carteiras nacionais de aliança.

Para Eisenhardt e Schoonhoven (1996) e Hagedoorn (1993), alianças com parceiros estrangeiros oferecem novas fontes de tecnologias e recursos atraentes, que são escassos no país de origem da empresa. Esta visão corrobora o que afirmam Teixeira e Mayla (2012, p. 526), segundo as quais as alianças representam “estratégia para facilitar o acesso das firmas a mercados pouco conhecidos, propiciando benefícios em termos de oportunidades para sinergia e aprendizado mútuo, em um mundo globalizado”.

Varadarajan e Cunningham (1995) indicam as seguintes motivações para a formação de alianças internacionais: entrada em mercados globais; quebra de barreiras à entrada em novos mercados internacionais; proteção à posição de mercado; expansão da linha de produtos / preenchimento de lacunas destas linhas; entrada de novos produtos no mercado; redução de potencial competição; elevação das barreiras de entrada de concorrentes; aprimoramento do uso eficiente de recursos; extensão de recursos; aquisição de novos conhecimentos.

Banalieva e Athanassiou (2010) sugerem que uma empresa, quando incorporada a uma rede de alianças, pode se beneficiar de seus recursos específicos ou do acesso a recursos de propriedade de seus parceiros de aliança. Essa visão se confirma pelo Paradigma Eclético, segundo o qual uma das motivações à internacionalização da empresa está na conquista de ganhos de propriedade, que garantam a ela vantagens diante dos concorrentes.

Os objetivos e motivadores de constituição das alianças estratégicas são vistos em todos os tipos de alianças estratégicas. Essa classificação é tratada em diversos estudos sobre alianças estratégicas (WILLIAMSON, 1991; LORANGE & ROSS, 1996; ELMUTI *et al.*, 2005; ROTHAERMEL & DEEDS, 2006). Pagnussatt (2010) classifica os diferentes formatos de alianças e os define da seguinte forma:

- a) cooperação informal: empresas trabalham juntas sem que haja um contrato formal, com compromissos mútuos, mas modestos e controle realizado por cada uma das partes. Esta cooperação realiza-se, normalmente, no início do processo de cooperação, quando ainda não há confiança plena entre as partes e ainda não estão claros os riscos e benefícios.
- b) cooperação formal: há contratos, em que são bem definidas as condições da aliança. Os compromissos são explícitos e podem envolver divisão de atribuições, riscos e resultados.
- c) *joint venture*: envolvem investimentos de capital e propiciam a propriedade comum da nova empresa. Ficam ainda mais claros os compromissos, os benefícios esperados e a divisão do controle.

d) participação societária: também envolvem investimentos de capital, sendo que um parceiro adquire uma participação acionária no outro.

Hitt *et al.* (2002), por sua vez, sugerem dois níveis de aliança estratégica:

- a) nível de unidades de negócio: Inclui as alianças complementares, alianças para redução da competição, alianças de resposta à competição e alianças para redução de incerteza;
- b) nível corporativo – Inclui as alianças de diversificação, alianças sinérgicas e franchising.

Lima e Campos Filho (2009) sugerem que as alianças podem ser classificadas em *downstream* e *upstream*. No primeiro caso, são compostas por empresas que realizam etapas distintas e subsequentes na cadeia. No segundo, empresas pertencentes a etapas anteriores na cadeia de valor. Baum, Calabrese e Silverman (2000) ilustram essa classificação pelo exemplo de parcerias no setor de biotecnologia, em que alianças *downstream* ocorrem com as empresas de marketing, farmacêuticas e químicas; e *upstream* com universidades, institutos de pesquisa, laboratórios governamentais, hospitais e associações industriais.

2.2 GESTÃO DA ALIANÇA

A gestão de alianças é uma atividade organizacional complexa, devido às dificuldades e incertezas inerentes ao gerenciamento de projetos além das fronteiras organizacionais (ROTHAERMEL & DEEDS, 2006). A sua complexidade está diretamente relacionada à dicotomia: competição e cooperação. Observa-se que os benefícios da formação de alianças podem ser alcançados por meio da cooperação até mesmo entre empresas concorrentes. Para Porter (2009), ao mesmo tempo em que há benefícios nas alianças, há a criação de concorrentes potenciais e a renúncia de parte dos lucros. Assim, a

gestão da aliança exige que essa renúncia e até mesmo as perdas sejam minimizadas. Nesse sentido, Dyer e Singh (1998) sugerem que as relações que geram vantagem são caracterizadas por: criação de recursos específicos da relação, acesso a capacidades complementares, substancial fluxo de conhecimento entre os parceiros e a presença de mecanismos de governança efetivos que limitam os custos de transação entre as firmas envolvidas.

Estudos tratam sobre os fatores de sucesso da aliança (DOZ & HAMEL, 2000; HEIMERIKS & DUYSTERS, 2007; COTTA & DALTO, 2010). Não há consenso acerca dos fatores determinantes da bem-sucedida gestão da aliança, embora muito se estude a esse respeito. Para Cotta e Dalto (2010), a chave de sucesso para a solidez da aliança é a escolha do parceiro. Assim, é importante que haja objetivos estratégicos convergentes, princípios corporativos semelhantes, necessidades e capacidades complementares e espírito de cooperação. Do mesmo modo, para que as alianças sejam bem-sucedidas, Doz e Hamel (2000) sugerem que, além da contenção e compartilhamento de risco, a aliança deve envolver a criação de um futuro promissor por meio do estabelecimento de objetivos comuns, da aprendizagem mútua e da cooperação.

Vyas *et al.* (1995) recomendam que, para que a aliança obtenha o sucesso que deseja, deve preocupar-se com os seguintes aspectos: (i) cooperação como força de crescimento do negócio, graças à interdependência dos mercados e à tendência de formação de alianças; (ii) ajuda governamental, como a reavaliação de leis fiscais e antitruste para facilitar os empreendimentos globais cooperativos; e (iii) mudanças no estilo de gestão, se comparados aos métodos tradicionais que não primam pela execução de alianças bem sucedidas. As divergências entre os estilos podem ser vistas no QUADRO 3.

Estilo tradicional	Novo estilo
Total controle sobre recursos para o alcance dos objetivos.	Controle distribuído / compartilhado.
Estrutura empresarial: sistema fechado.	"Sistema aberto".
Conflitos resolvidos pela hierarquia, quando outros meios falham.	Ausência de tal "hierarquia" na aliança. Alta dependência de habilidades de negociação.
Cultura cooperativa: baseada em competição.	Sucesso baseado em cooperação. Concorrentes são considerados potenciais recursos estratégicos.
Ênfase no segredo da operação.	Necessidade de compartilhamento de informações entre os parceiros.
Foco na geração de recursos internos / conhecimentos / tecnologias para manter / criar vantagem competitiva.	Usando alianças como uma alavanca para manter / criar vantagem competitiva.
"Não inventado aqui". Comum síndrome de fraqueza.	O "Não inventado aqui" é desencorajado. Identificam necessidade de mentalidade nova. Encoraja busca por melhores ideias para além das fronteiras corporativas.
Estereótipos internos "nós-eles" podem persistir em vários níveis de força de trabalho.	Estereótipo desencorajado por meio de ações específicas, como treinamento, comunicações abertas, esforços de grupo em todos os níveis da força de trabalho.
Estrutura da empresa de "sistema fechado" pode levar ao comportamento da força de trabalho de "proteção do território", aceitação do status quo, etc.	Repensa, reaprende, adota novas ideias, experimenta fazer melhor para evitar a armadilha da "sabedoria de ontem".
O valor / importância da comunicação não é claro, devido à estrutura funcional.	O valor de comunicação formal e informal é ressaltado.
Medo do fracasso.	Fracasso tolerado, com expectativa de que caminhe para novos <i>insights</i> .
Aliança muitas vezes vista como uma ameaça (controle e poder reduzidos / perda de emprego), por isso resistência ou rejeição.	Aliança vista como uma ferramenta estratégica.
Lentidão para reagir às mudanças.	Permite rápida e flexível resposta às mudanças.
Perspectiva de curto prazo: redução de custos, investimentos evitados e transferência da produção para localidades em que o custo do trabalho seja menor.	Visão de longo prazo: desenvolvimento de objetivos de longo prazo para conquistar acesso a novas capacidades.
Não há programas específicos para buscar alianças e fazê-las bem sucedidas.	Há programas específicos para ampliar a experiência e educação da força de trabalho. Aprendizagem mútua e dependência mútua incentivadas por meio de treinamento formal e informal de redes.

QUADRO 3 – COMPARAÇÃO DE ESTILO DE GESTÃO TRADICIONAL *VERSUS* NOVO ESTILO PARA O SUCESSO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.

FONTE: adaptado de Vyas *et al.* (1995, p. 56).

A gestão da aliança, segundo Bruno e Vasconcellos (1996), ocorre de forma processual e em cinco etapas: definição estratégica, escolha da parceria, negociação e definição do projeto, implementação e execução do projeto e encerramento da cooperação. Sendo que os autores identificam em cada etapa variáveis importantes para o sucesso da aliança, conforme apresentado no QUADRO 4.

Etapas	Variáveis Envolvidas	Autores propostos
DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA	Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial	(HAGEDOORN & SCHAKENRAAD, 1990; VASCONCELLOS, 1990);
	Clareza e convencimento sobre a necessidade e importância da cooperação para a estratégia empresarial	(DOZ, 1988, DUSSAUGE, 1990)
	Envolvimento da alta administração	(DOZ, 1988, COLLINS & DOORLEY, 1992)
ESCOLHA DO PARCEIRO	Qualidade das relações institucionais e pessoais	(MARVAN, 1991; COSTIN & WOODS, 1994).
	Convergência de interesse sobre o tema da cooperação	(MORVA, 1991, BRUNA WAACK, 1992).
	Qualidade das competências – tecnológicas e gerenciais	(FREEMAN, 1990; HAMEL, 1991)
	Disponibilidade dos recursos para mobilização	(BRUNA & WAACK, 1992)
	Posição consolidada no mercado	(COLLINS & DOORLEY, 1992)
NEGOCIAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROJETO	Envolvimento da alta administração	(DOZ, 1988, COLLINS E DOORLEY, 1992).
	Clara dos objetivos da cooperação	(KANDEL & DURAND, 1991)
	Qualidade do contrato	(COLLINS & DOORLEY, 1992, TARENDEAU, 1994).
	Definição da forma institucional	(HARRIGAN, 1988)
	Conformidade com mecanismos de regulação de mercado	(JACQUEMIN, 1988, BRUNO & WAACK, 1992).
IMPLEMENTAÇÃO	Confiança entre os indivíduos	(KLLING, 1988, BRUNO, 1990)
	Comprometimento das equipes técnicas com os objetivos da cooperação	(TARANDEAU, 1994)
	Envolvimento da alta administração	(DOZ, 1988. COLLINS & DOORLEY, 1992).
	Competência do gerenciamento de alianças	(DOZ, 1988)
	Qualidade da comunicação e da memória técnica	(WESTNEY, 1988, GARRETTE, 1989)
	Capacidade da aprendizagem organizacional	(PAVVIT, 1990, CIBORRA, 1991)

QUADRO 4 – VARIÁVEIS DE SUCESSO DA ALIANÇA

FONTE: desenvolvido a partir de Bruno e Vasconcellos (1996)

O sucesso de gestão da aliança passa pela consideração de aspectos relevantes para a gestão do relacionamento, tais como: a seleção do parceiro, a negociação do acordo, a confiança mútua, a comunicação, a definição de regras claras, a definição de uma gerência específica para a aliança, a colaboração, a transferência do conhecimento e a avaliação da aliança (ERTEL *et al.* 2001). Nesse sentido, Kelly *et al.* (2002) afirmam que a transformação de acordos cooperativos em produtivos relacionamentos é o maior desafio da gestão da aliança. Com isso, Mendel (2006) sugere que a gestão da aliança é uma condição necessária para a plena atividade de cooperação, já que, ao primar pela criação de valor aos parceiros, se constitui aspecto essencial na relação de parceria.

Um fator positivamente relacionado com o desempenho da aliança é a experiência anterior nessas cooperações, porém um processo mais específico deve ser a base desta relação (HEIMERIKS & DUYSTERS, 2007). Estudos apontam que os mecanismos de aprendizagem, uma capacidade de gestão da aliança, são necessários para elevar o seu desempenho. Assim, como a experiência permite que a empresa se torne mais efetiva ao gerenciar processos particulares, é parte da melhoria do desempenho da aliança a aprendizagem, que ocorre por meio das suas próprias experiências e também das dos parceiros (HEIMERIKS & DUYSTERS, 2007).

Para as alianças internacionais a experiência também é apontada como facilitadora à gestão. De acordo com Lavie e Miller (2008), a experiência de parceria estrangeira pode ajudar a ultrapassar os obstáculos relacionais que surgem por causa da falta de familiaridade e as diferenças nacionais entre a empresa e seus parceiros. Esta experiência acumulada da empresa oferece um contexto relevante para o desenvolvimento de rotinas de colaboração que podem então ser aplicadas em novas alianças da empresa com parceiros estrangeiros.

As capacidades da aliança, por sua vez, são definidas como recursos de ordem superior, difíceis de serem obtidas ou imitadas e com potencial de melhorar o desempenho da carteira de alianças da empresa (THOMKE & KUEMMERLE, 2002). Podem também ser vistas como as capacidades de

internalizar o conhecimento decorrente da formação da aliança (EISENHARDT & MARTIN, 2000).

A interação entre experiência e capacidade ocorre devido à necessidade de que as capacidades sejam construídas através da experiência, uma vez que não estão facilmente disponíveis no mercado (Teece *et al.*, 1997) e são o resultado da habilidade da empresa em integrar o conhecimento.

As capacidades relacionais, que serão discutidas na seção 2.2.2, também são apontadas como fatores de sucesso da aliança (SCHILKE & GOERZEN, 2010; NGUGI *et al.*, 2010; DA COSTA *et al.*, 2012) e são o ponto focal deste estudo, que as busca identificar na gestão das alianças estudadas. De acordo com Rothaermel e Deeds (2006), as capacidades de gestão da aliança devem apresentar benefícios tangíveis para a base da vantagem competitiva da empresa. Em complemento, Vyas *et al.* (1995) sugerem que os relacionamentos facilitam os termos do acordo e o processo de negociação, já que são resultado de um elevado nível de confiança construído sobre as transações passadas.

2.2.1 Riscos e limitações

As alianças estratégicas se mostram atrativas às empresas, mas entre 50 e 60% delas falham na realização das expectativas das partes (RAMBO, 2012). Hitt *et al.* (2002) apontam como riscos ao sucesso da aliança os seguintes fatores: falsificação de competências, contratos inadequados, habilidades administrativas ineficientes e diferenças de estilo administrativo.

Cotta e Dalto (2010) afirmam que para que alianças funcionem e o relacionamento se desenvolva, todas as partes devem abrir mão de vantagens unilaterais. Os autores indicam como fatores de insucesso das alianças: estrutura operacional inadequada; nível inadequado de confiança; objetivos estratégicos divergentes; metas imprecisas; e erro estratégico na avaliação da relação de forças ao longo do canal.

Além dessas dificuldades, outras podem surgir ao longo da aliança, como mudanças no ambiente em que se inserem os parceiros (econômicas, políticas, tecnológicas, regulatórias, etc.), assim como mudanças individuais dos parceiros (governança, competência, autoridade na tomada de decisões, oportunismo latente, etc.) (DOZ & HAMEL, 2000).

Vyas *et al.*(1995) sugerem que os desequilíbrios de poder, em termos de tamanho, acesso a recursos de imagem ou de mercado podem existir entre os membros da aliança. Em algum momento, uma das partes da aliança pode perceber que não precisa mais das qualidades e do conhecimento da outra parte, já que esses foram duplicados na aliança, devido ao processo de aprendizado. Da mesma forma, podem ocorrer mudanças tecnológicas que afetam a aliança. No modelo proposto por eles, as barreiras ao sucesso da aliança identificadas foram: (i) falha ao entender e adaptar o novo estilo de gerenciamento; (ii) falha ao entender e aprender acerca de diferentes culturas; e (iii) falta de compromisso para o sucesso. Elmuti *et al.*(2005) destacam os riscos da aliança:

- a) diferenças culturais;
- b) objetivos distintos;
- c) outros fatores externos, como econômicos e internos da empresa, como reestruturação e downsizing; e
- d) outros problemas em alianças estratégicas, como a quebra de confiança, mudança de estratégia, valor não materializado, culturas que não “se misturam” muito bem e sistemas que não se integram.

Para Mitrega (2012), muitas das alianças estratégicas falham ou encontram sérios problemas não só por causa da incompatibilidade entre as empresas aliadas, mas também por causa de fatores intraorganizacionais. Fatores como a alta qualidade das relações interpessoais entre os funcionários e diversos departamentos, a comunicação interna e os relacionamentos são tratados tradicionalmente como a condição de sucesso da empresa.

Vaidya *et al.* (2011) consideram limitações das alianças estratégicas: (i) ganhos desiguais; (ii) diferenças de valores culturais; (iii) ambiguidade de

papéis; (iv) alianças dos parceiros com empresas concorrentes; e (v) acusações antitrustes.

Já no contexto das alianças internacionais, além de maiores investimentos em P&D, especialmente quando há customização de produtos e tecnologias, há o risco de alastramento indesejável de recursos e a apropriação indevida de valor pelo parceiro estrangeiro tende a aumentar com a disparidade de níveis de desenvolvimento econômico e regimes de apropriação nos países dos parceiros (LAVIE & MILLER, 2008).

Além disso, as diferenças de cultura nacional entre a empresa e seus parceiros limitam o alcance de valores compartilhados e metas que são necessárias para provocar atitudes positivas, reduzir os custos de coordenação, e facilitar o intercâmbio social em alianças (PARKHE 1991).

Lane e Beamish (1990) apontam que as diferenças nos sistemas de valores e nas tendências comportamentais de parceiros culturalmente distantes podem implicar em divergência de prioridades e expectativas e, eventualmente, na falta de compromisso e em conflitos insolúveis. Johanson e Vahlne (1977) também sugerem que a falta de conhecimento, devido a diferenças entre países no que diz respeito, por exemplo, à língua e à cultura, é um obstáculo importante para a tomada de decisão relacionada ao desenvolvimento de operações internacionais.

As alianças internacionais estão expostas a um risco adicional chamado “risco internacional”, cujas raízes são as diferenças nacionais em termos de culturas, regulamentos, normas tecnológicas e práticas de negócios (BROUTHERS, 1995).

Para Teng e Das (2008), os parceiros de nações diferentes tendem a ter um baixo grau de similaridade de recursos, ou um elevado nível de heterogeneidade dos mesmos. Os tipos de recursos humanos, tecnológicos, físicos e organizacionais realizados por empresas de diferentes nações são mais suscetíveis de ser diferentes, e, portanto, de apresentar falta de compatibilidade.

2.2.2 Capacidades Relacionais de Gestão da Aliança

As capacidades da organização são definidas por Oliveira *et al.* (2008) como habilidades específicas e dinâmicas que são definidas pelos ativos e pelos caminhos percorridos pela firma na criação e na disseminação do conhecimento (ALVES, *et al.*, 2005, *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2008).

No contexto das capacidades relacionais, a capacidade de gestão da aliança refere-se a um “tipo de capacidade dinâmica com habilidade para propositalmente criar, ampliar ou modificar a base de recursos da empresa, aumentada para incluir os recursos de seus parceiros da aliança” (HELFAT, 2007, p. 66). Schilke e Goerzen (2010), com base em estudos preliminares os quais consideram a gestão da aliança como um domínio crítico estratégico que permite que a empresa altere sua base de recursos, corroboram desta visão, quando afirmam que a capacidade de gestão da aliança é uma capacidade dinâmica distinta.

As “capacidades dinâmicas”, propostas por Teece *et al.* (1997), tratam-se da capacidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva. “Dinâmico” é o termo que se refere à capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com o ambiente de negócios em modificação. “Capacidades” é o termo que enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica em apropriadamente adaptar, integrar e reconfigurar habilidades internas e externas da organização, recursos e competências funcionais para corresponder às exigências de um ambiente em constante mudança. Nesse ponto, é válido destacar a visão de Ruas (2000) acerca do termo “competência”. Segundo ele, competência refere-se à “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos e habilidades e formas de atuar a fim de atingir / superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (RUAS, 2000, p. 16).

A capacidade dinâmica é desagregada em capacidade: (1) para sentir e moldar as oportunidades e ameaças, (2) para aproveitar as oportunidades, e (3) para manter a competitividade, através do reforço combinando, proteger e, quando necessário, reconfigurar os ativos tangíveis e intangíveis da empresa (TEECE, 2007). Capacidades dinâmicas incluem capacidades empresariais

difíceis de replicar e necessárias para se adaptar às mudanças do cliente e a oportunidades tecnológicas. Elas também compreendem a capacidade da empresa para moldar o ecossistema que ocupa, desenvolver novos produtos e processos, e conceber e implementar modelos de negócios viáveis (TEECE 2007).

Para Teece (2007), a detenção de capacidades dinâmicas é especialmente relevante para o desempenho da empresa aberta ao comércio mundial. Primeiramente, porque esse ambiente é totalmente exposto às oportunidades e ameaças associadas com a mudança tecnológica rápida. A segunda razão é que a mudança técnica em si é sistêmica, fazendo com que múltiplas invenções devam ser combinadas para criar produtos e/ou serviços que atendam as necessidades dos clientes. Em terceiro lugar, há mercados globais bem desenvolvidos para a troca de bens e serviços, e finalmente, o ambiente de negócios é caracterizado por mercados pouco desenvolvidos em termos de troca tecnológica e conhecimento gerencial.

Capacidades dinâmicas são relevantes para a obtenção de vantagem competitiva (TEECE, 2007), no entanto, a sua importância é agora ampliada, porque a economia global tornou-se mais aberta e as fontes de invenção, inovação e produção são mais diversificadas geograficamente e organizacionalmente (TEECE, 2000).

As capacidades relacionais compreendem competências técnicas e interpessoais necessárias à gestão do processo de parceria, desde a identificação de oportunidades ao seu estabelecimento, até a avaliação e internalização de seus resultados, em um processo contínuo de aprendizagem (FERRO, 2010).

Teece *et al.* (1997) expressaram a importância de processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais para enfrentar os desafios apresentados por ambientes dinâmicos, caracterizados por mudanças nos requisitos de relacionamento. Para Ngugi *et al.* (2010), isto é consistente com a visão de Eisenhardt e Martin (2000), segundo os quais as capacidades dinâmicas são combinações de recursos mais simples em um ambiente de negócios em constante mudança. Desta forma, Ngugi *et al.* (2010) sugerem que as capacidades relacionais explicam o que as empresas, nos relacionamentos, podem fazer por si, as funções que irão realizar e a expressividade e

importância destas funções (HAKANSSON & FORD, 2002). Para Da Costa *et al.* (2012, p. 5),

As capacidades relacionais geram valor (a) pela criação de ativos específicos à parceria; (b) pelo acesso mútuo a recursos complementares; (c) pela existência de um fluxo substancial de troca de conhecimento entre os parceiros, com rotinas definidas; e (d) pela presença de mecanismos eficazes de governança capazes de limitar os custos de transação entre as empresas envolvidas.

Pagano (2009) sugere os mecanismos intraorganizacionais para o desenvolvimento de capacidades relacionais em alianças internacionais:

- a) Em primeiro lugar, a criação de funções, que são definidas como "posições individuais ou unidades que gerenciam uma série de tarefas críticas para uma empresa com relação às suas alianças" (HEIMERIKS, 2004, *apud* PAGANO, 2009).
- b) Em segundo lugar, esta abordagem aponta o grau de apoio dado por ferramentas específicas sobre os processos de gestão do conhecimento dentro da empresa.
- c) O terceiro componente é representado por controle e gestão de processos, que são definidos como "os mecanismos voltados para apoio a aspectos específicos da gestão aliança", como medidas de controle e incentivos (HEIMERIKS, 2004, *apud* PAGANO, 2009).
- d) O último componente é representado por partes externas, definidas como ativos utilizados pelas empresas "para complementar seu conhecimento" (HEIMERIKS, 2004, *apud* PAGANO, 2009).

Johnsen e Ford (2006) identificaram quatro tipos de capacidades, reconhecidas por eles como "de interação", que são críticas para o desenvolvimento e gestão de relações entre parceiros, a saber: capacidade de interação tecnológica, capacidade de interação humana, capacidade de interação baseada em sistemas de gestão e capacidade de interação cultural. Ngugi *et al.* (2010) reaplicaram o estudo e intitularam as mesmas capacidades como "relacionais".

Capacidade tecnológica envolve procedimentos ou conjunto de normas relativas ao desenvolvimento tecnológico e seu entrelaçamento nas relações (LEONARD-BARTON, 1992; PAVITT, 1984 e RITTER & GEMÜNDEN, 2004,

apud JOHNSEN & FORD, 2006). Para eles Johsen e Ford (2006), a identificação dessas capacidades pode ocorrer por meio da integração de sistemas e procedimentos técnicos, da combinação de tecnologias existentes, da expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica, da colaboração com novas tecnologias e da absorção de lições tecnológicas dos parceiros e possibilidade de aplicação a outros relacionamentos e alianças.

A capacidade humana diz respeito ao desenvolvimento de conhecimento por parte dos funcionários de fornecedores e de clientes. Trata-se da capacidade baseada no conhecimento incorporado pelas pessoas (LEONARD-BARTON, 1992 *apud* JOHNSEN & FORD, 2006) e na reconfiguração de habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias (TEECE, 1998 *apud* JOHNSEN & FORD, 2006).

Capacidade baseada em sistemas de gestão relacional, segundo Hakansson e Snehota (1995) *apud* Ngugi *et al.* (2010) relaciona-se com as estruturas únicas e os métodos que permitem a criação de conhecimento que dão a cada empresa a sua própria personalidade. Oliveira *et al.* (2008) corroboram desta visão ao afirmar que as capacidades se criam e se acumulam a partir do processo de aprendizagem. Para Johnsen e Ford (2006), essas são capacidades que envolvem formas de criação de conhecimento e controle do conhecimento nos relacionamentos.

Por fim, a capacidade de interação cultural refere-se às abordagens próprias da empresa para sua interação que permitem que ela lide com as diversas culturas e valores de seus colegas (JOHNSEN & FORD, 2006). Trata-se das habilidades associadas a culturas e valores que não podem ser imitadas devido à sua complexidade e ao seu caráter tácito (JOHNSEN & FORD, 2006).

Ariño *et al.* (2005) sugerem o termo “qualidade relacional” e o consideram como resultado dos fatores:

- (1) um conjunto de condições pré negociais que inicialmente enquadram as percepções dos parceiros potenciais da probabilidade de que o outro vai ser capaz de agir de acordo com as considerações de equidade e eficiência da relação potencial, (2) a aprendizagem ou o fazer sentido que se desenvolve durante os processos de negociação em torno da proposta de negócio, bem como durante os processos de transação associados a encontrar um acordo sobre os termos legais obrigatórios do contrato (Ring e Van de Ven, 1994), (3) a atualização contínua de tais percepções de equidade e eficiência que surge a partir de interações parceiras no âmbito das

atividades da aliança, e (4) os eventos externos que ocorrem fora do relacionamento, mas têm um efeito sobre ela (Ariño et al, 2001, p. 16 tradução nossa).

De fato, as capacidades relacionais são demonstradas em alguns estudos com diferentes denominações, embora não haja consenso acerca do seu conceito, bem como se a melhor designação é de “capacidade” ou “capacidades” (ÄYVÄRI & MÖLLER, 2008). O QUADRO 5, a seguir, compila tais distintas denominações.

AUTHORS	CONCEPT	THEORETICAL BACKGROUND
<i>Lorenzoni and Lipparini, 1999</i>	<i>Relational capability</i>	<i>Organizational learning (Cohen and Levinthal, 1990), the knowledge-based view of the firm (Kogut and Zander, 1992)</i>
<i>Walter, 1999 and Walter and Gemünden, 2000</i>	<i>Relational power sources of relationship promoters</i>	<i>The relevant studies on power sources (Boje & Whetten, 1981), characteristics of effective marketing-oriented boundary spanners (Crosby et al., 1990), sociological and psychological literature (Granovetter, 1985; Huston and Lvinger, 1978)</i>
<i>Croom and Watt, 2000</i>	<i>Relational capabilities</i>	<i>Customer-supplier literature, small-firm networks, the concept of trust</i>
<i>Croom, 2001</i>	<i>Dyadic capability</i>	<i>Customer-supplier literature, network literature, strategic capabilities</i>
<i>Ling-yee and Ogunmokon, 2001</i>	<i>Interfirm relational Capabilities</i>	<i>The resource-based view of the firm, the knowledge-based theory of the firm, the export channel literature.</i>
<i>Johnson and Sohi, 2003</i>	<i>Interfirm partnering Competence</i>	<i>Organizational learning literature</i>
<i>Möller and Törrönen, 2003</i>	<i>Relational capabilities Networking capabilities</i>	<i>The resource-based view, dynamic capabilities approach, supply chain management, interaction and network perspective</i>
<i>Blomqvist and Levy, 2004</i>	<i>Collaboration capability</i>	<i>The resource-based view, knowledge-based view, the dynamic capability view, and the competence-based view.</i>
<i>Jarratt, 2004</i>	<i>Relationship management Capability</i>	<i>Resource-based view, evolutionary economics, the resource-advantage theory, organizational capability structures, learning theory</i>
<i>Phan, Styles and Patterson, 2005</i>	<i>Relational competence</i>	<i>Social psychology, relationship marketing, relationship quality</i>
<i>Johnsen and Ford, 2006</i>	<i>Interaction capability</i>	<i>The resource-based and strategic management literature, Leonard-Barton's (1992) capability framework, IMP literature</i>

QUADRO 5 – ESTUDOS SOBRE CAPACIDADES RELACIONAIS E CONCEITOS RELACIONADOS

FONTE: Äyväri e Möller (2008).

Schilke e Goerzen (2010) indicam que a gestão da aliança é um domínio crítico estratégico que possibilita que a organização altere a sua base de recursos. Para tanto, os autores sugerem quatro tipos de rotinas organizacionais, como mecanismos de mudança efetiva na base de recursos, que são discutidas na próxima seção.

2.2.3 Rotinas da Capacidade Relacional

Empresas que já possuem alianças ou um banco de dados de alianças podem aumentar significativamente o desempenho dessas relações por meio do estabelecimento de padrões em função de experiências anteriores. Esses mecanismos (rotinas) ao nível da firma podem, portanto, elevar o nível de conhecimento na aliança, por considerá-la como portfólio e não somente como uma atividade disjunta (DUYSTERS & HEIMERIKS, 2002).

Milagres (2011) afirma que existem três grupos que defendem distintos conceitos acerca das rotinas. O primeiro grupo as entende como padrões de comportamento. Nele incluem-se: NELSON (1982), WINTER (2000) e BECKER (2004) (*apud* MILAGRES, 2011). O segundo, como regras, ou procedimentos operacionais (CYERT & MARCH, 1992). E o terceiro, defende que as “rotinas são disposições coletivas que levam os agentes a praticarem comportamentos adquiridos ou adotados previamente, que são colocados em prática mediante determinados estímulos ou contextos (BECKER, SALVATORE, ZIRPOLI, s.d.)” (MILAGRES, 2011, p. 165).

Já Becker (2005) considera que as rotinas organizacionais são vistas, na literatura de negócios, sob três perspectivas:

- a) Regularidades comportamentais (WINTER, 1964, 1986; GERSICK & HACKMAN, 1990; DOSI *et al.*, 1992, *apud* BECKER, 2005). É comum o uso de ‘rotinas’ para padrões de comportamento coletivo, enquanto os ‘hábitos’ se referem aos padrões individuais.

b) Regras, procedimentos operacionais padronizados (COHEN, 1991; EGIDI, 1996; CF. MARCH & SIMON, 1958; CYERT & MARCH, 1963, *apud* BECKER, 2005).

c) Disposições (HODGSON, 2003; HODGSON & KNUDSEN, 2003, 2004a, b, *apud* BECKER, 2005). Os autores visualizam as rotinas como disposições de se expressar certo comportamento ou pensamento.

Para Corazza e Fracalanza (2004) as rotinas são atividades repetitivas que se consubstanciam no interior de uma organização e que decorrem, fundamentalmente, da mobilização e da expressão de competências individuais. Em contexto mais amplo, as rotinas são identificadas como procedimentos mais ou menos padronizados, seguidos pelos agentes econômicos e organizações quando agem e quando interagem uns com os outros (JOHNSON *et al.*, 2003). Já sob o ponto de vista da perspectiva evolucionária, Nelson e Winter (1982 *apud* NELSON & WINTER, 2002) afirmam que se pode esperar que as empresas comportem-se, no futuro, de acordo com as rotinas que empregaram no passado.

Segundo Becker *et al.* (2005), um conjunto amplo de pesquisas considera que as rotinas são os componentes básicos do comportamento organizacional e o repositório das capacidades organizacionais. Dessa forma, são o aspecto crucial de como as empresas realizam suas atividades em sociedade. Nelson e Winter (2002) propõem que mais alta competência é usualmente alcançada quando habilidade e rotinas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas pela prática.

Assim, é o entendimento de rotina como regularidade comportamental que se destaca nesse trabalho, uma vez que os autores que defendem essa perspectiva (NELSON & WINTER, 2002; BECKER *et al.*, 2005) são os mesmos que consideram as rotinas como reservatório das capacidades organizacionais.

Schilke e Goerzen (2010) elaboram o seu trabalho considerando o modelo das capacidades dinâmicas, das quais fazem parte as capacidades relacionais, conceito sustentado também por eles. Nele os autores conceituam e medem a capacidade de gestão da aliança como refletida por um conjunto de

rotinas principais de gestão de alianças. Para eles, as rotinas sustentam as capacidades dinâmicas da empresa.

Essas rotinas de gestão da aliança focam-se nos quatro tipos genéricos de rotinas – na coordenação, aprendizagem, proatividade (*sensing*) e transformação –, de acordo com o modelo das capacidades dinâmicas de Teece (2007).

a) coordenação

A coordenação interorganizacional, que se refere à governança de alianças individuais, suporta-se nos seguintes fundamentos: (i) a existência de dependência entre os parceiros exige coordenação; (ii) os parceiros raramente contam com os mesmos objetivos, o que gera a necessidade de se estabelecerem mecanismos de conciliação de interesses e (iii) os parceiros não têm todas as informações necessárias, automaticamente, para alinhar suas próprias ações com as atividades do outro parceiro e para harmonizá-las a fim de alcançar mútuos objetivos com a aliança (SCHILKE & GOERZEN, 2010).

Quanto à gestão de portfólio da aliança, sugere-se que há interdependências entre as alianças individuais. Assim, o portfólio de alianças busca coordenar essas interdependências, buscando as sinergias entre elas e também visando alocar recursos limitados para projetos de alianças que permitem o ganho máximo em níveis suportáveis de risco (SCHILKE & GOERZEN, 2010).

b) aprendizagem

Outra rotina identificada por Schilke e Goerzen (2010) como fundamental para o sucesso da aliança trata-se da aprendizagem organizacional, ou seja, da transferência de conhecimento além dos limites organizacionais. Esta rotina impacta positivamente na extensão dos recursos obtidos através de alianças estratégicas.

c) proatividade (*sensing*)

Essas são rotinas importantes para a identificação de oportunidades de entrada em alianças estratégicas. A proatividade implica no esforço para identificar oportunidades de parcerias potencialmente valiosas.

d) transformação

Schilke e Goerzen (2010) sugerem que não se pode esperar que um perfeito ajuste entre os parceiros ocorra desde o início da aliança. Assim, a interação e a adaptação entre eles são necessárias, e a flexibilidade da forma de organização da aliança é vista como uma de suas maiores vantagens.

O conceito de rotinas interorganizacionais é dado por Zollo *et al.* (2002), segundo os quais elas são definidas como padrões estáveis de interação entre duas empresas desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo de colaborações repetidas, e que sugerem que o parceiro, a tecnologia e acumulação geral de experiência na parceria influenciam a extensão em que a aliança gera conhecimento, cria novas oportunidades de crescimento, e permite às empresas parceiras que atinjam seus objetivos estratégicos. Em seu estudo, os autores sugerem que a experiência é um facilitador do desenvolvimento de rotinas interorganizacionais. Estas rotinas, por sua vez, podem contribuir para o desempenho da aliança facilitando a coleta de informações, comunicação, a tomada de decisão na resolução de conflitos e a gestão global do processo de colaboração (ZOLLO *et al.*, 2002).

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO

Nesta seção serão discutidas as principais teorias sobre a internacionalização da empresa, com foco principal dado a duas delas – Paradigma Eclético e o Modelo de Uppsala – por considerarem as alianças como parte imprescindível no processo de internacionalização.

2.3.1 Teorias de Internacionalização

Hymer (1960) foi o primeiro a discutir a internacionalização no âmbito acadêmico. De acordo com ele, as firmas investem internacionalmente em vista de obter maiores ganhos, oriundos de vantagem competitiva conquistada por elas mesmas nestes territórios estrangeiros.

Nos aproximadamente 50 anos seguintes, diversos autores discutiram o assunto. O QUADRO 6 a seguir relaciona as principais teorias e seus aspectos importantes.

TEORIA	ASPECTOS IMPORTANTES	AUTORES SEMINAIS
Teoria do Poder de Mercado	A internacionalização não é um fenômeno isolado em si. A empresa é impulsionada a internacionalizar-se devido às imperfeições dos mercados. A falta de simetria nos fluxos dos mercados é a grande chave para a saída das empresas do seu território de atuação limitada. A principal motivação para a internacionalização são, propriamente, os lucros que derivam do empreendimento no estrangeiro, associado à busca pela redução do risco.	HYMER (1960)
Teoria do Ciclo do Produto	As inovações são estimuladas pela demanda dos mercados domésticos e os produtos passam por três fases durante seu ciclo de vida: introdução, crescimento e maturação. Assim, de acordo com cada fase, a firma elabora uma estratégia específica. Na primeira, há grandes investimentos em P&D e grande demanda no mercado doméstico. Muitas vezes, sequer é possível suprir tal demanda. Na segunda fase, a produção cresce, tentam-se garantir algumas economias de escala e difunde-se a tecnologia. Na terceira, a produção é mais padronizada e a tecnologia, estável, mais eficiente e menos flexível. Neste estágio, inicia-se a abertura para outros países, especialmente os menos desenvolvidos ou em desenvolvimento, em que a mão de obra é mais barata. Segundo esta teoria, as empresas vendem tecnologia não considerada essencial para seus negócios.	VERNON (1966)

(continua)

(continuação)

TEORIA	ASPECTOS IMPORTANTES	AUTORES SEMINAIS
Paradigma Eclético	<p>Para se internacionalizar, a empresa precisa possuir diferencial diante dos seus competidores. Não se trata, portanto, unicamente, de elaborar uma estratégia que compreenda etapas de abertura a mercados estrangeiros, mas também de garantir que se tem uma vantagem em relação aos concorrentes. Com esta vantagem, a firma internaliza a produção em vez de ceder seus direitos a outras firmas. Assim, evita o monopólio e conquista a manutenção da sua tecnologia e do seu conhecimento.</p> <p>Deve haver um benefício econômico em localizar a produção em mercados estrangeiros. Assim, surgem as três colunas que sustentam o Paradigma Eclético: vantagem específica do proprietário (<i>ownership-specific advantage</i> – O), variáveis específicas de localização (<i>location-specific variables</i> – L) e internalização (<i>internalisation</i> – I). O aspecto central do Paradigma Eclético é a combinação destes três grupos de vantagens, visto que as decisões de produção internacional devem considerar tanto as vantagens de propriedade no exterior, quanto à capacidade de internalizar o mercado e a atratividade do local escolhido.</p>	DUNNING (1988)
Escola de Uppsala	<p>A distância psíquica está relacionada com a escolha dos países aos quais se dirigem as exportações ou onde as subsidiárias se fixam. As empresas escolhem mercados com quem possuem menor distância psíquica, a qual, muitas vezes relaciona-se à própria questão geográfica. Além disso, as variáveis da tomada de decisão não abrangem as questões econômicas, de otimização de recursos financeiros, mas as facilidades que podem advir da semelhança entre culturas e até mesmo do idioma.</p>	JOHANSON E VAHLNE (1977)

QUADRO 6 – PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

FONTE: a autora (2013).

O Paradigma Eclético e a Escola de Uppsala são detalhadamente expostos nesse capítulo, uma vez que ajudam a explicar o comportamento das empresas internacionalizadas na formação de alianças internacionais.

2.3.1.1 Paradigma Eclético

O primeiro trabalho de Dunning sobre o assunto remonta de 1995, e a lógica dominante era de que como a cooperação e a competição são modalidades cada vez mais complementares para a criação e alocação de recursos em economias de mercado, o conceito de firma individual como a única fonte ou independente do capital intelectual não é mais sustentável (DUNNING, 1995).

As vantagens específicas das empresas abertas aos mercados externos, nesta lógica, dependem não somente da geração interna, mas também da sua competência para procurar, aproveitar e influenciar a inovação, preço e qualidade dos ativos de outras instituições com as quais tenham uma relação de cooperação.

Da mesma forma, na escolha de um destino estrangeiro para as suas atividades de criação de valor, uma empresa será influenciada não só pela forma como recursos ligados à localização e / ou mercados afetam seus custos diretos, mas também pela forma como eles afetam sua capacidade de adquirir e explorar os ativos de propriedade específicos das empresas relacionadas com o qual ela tem algum tipo de coalizão (DUNNING, 1995).

Os custos e benefícios de acesso a esses ativos por algum tipo de acordo de cooperação, em vez de uma aquisição direta ou fusão, vão determinar a modalidade pela qual as vantagens de propriedade de empresas de um país são coordenadas com as de outro e também como as vantagens de localização desse país, por isso o componente 'I' do Paradigma Eclético (internalização) precisa ser ampliado para abraçar mais “vozes” estratégicas orientadas de empresas, que são direcionadas para capturar os benefícios oferecidos por coalizões transfronteiriças e relações de cooperação (DUNNING, 1995).

A produção internacional, para Dunning (2001) a qualquer momento do tempo, é dada pelas forças:

- a) As vantagens competitivas que as empresas de uma nacionalidade possuem sobre as de outra nacionalidade no fornecimento de qualquer mercado ou conjunto de mercados. Estas vantagens podem surgir tanto de propriedade privilegiada da empresa, ou o acesso a um conjunto de ativos geradores de renda, ou de sua capacidade de coordenar esses ativos com outros ativos além das fronteiras nacionais, de uma forma que a beneficie em relação aos seus concorrentes ou potenciais concorrentes.
- b) A medida que a empresa percebe que seja do seu interesse internalizar os mercados para a geração e / ou o uso desses ativos, e assim agregar valor a eles.
- c) A medida em que as empresas optam por localizar essas atividades de agregação de valor fora de suas fronteiras nacionais

Para Dunning (2001), uma empresa que obtenha benefício de produção no exterior somente o fará em se tratando de um benefício adicional, ou seja, se mantiver a produção no país de origem e não substituí-la.

A firm that benefits from the cross-border economies of scope or scale will only do so if the new investment is in addition to its existing investment. A firm that makes a foreign acquisition to obtain new and up-to-date technology or managerial capabilities presumably does so because it believes it can use such assets along with its existing core competences in a way which will protect or augment its competitive position (DUNNING, 2001, p.3).

2.3.1.2 Escola da Uppsala

Na elaboração do seu modelo sobre internacionalização, Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização concentra-se no desenvolvimento da firma individual e, particularmente, aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre os mercados estrangeiros e operações, e no seu compromisso com mercados estrangeiros aumentando sucessivamente.

Segundo esta abordagem a internacionalização é um produto de uma série de decisões incrementais, embora se ignorem o estilo de decisão do tomador de decisão, e, em certa medida, as propriedades específicas das várias situações de decisão.

O processo de internacionalização, nessa teoria, não deve ser resultado de uma estratégia de alocação ótima de recursos para países diferentes, onde formas alternativas de exploração de mercados estrangeiros são comparadas e avaliadas. Trata-se de uma consequência de um processo de ajustes incrementais a mudanças nas condições da empresa e de seu ambiente (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

Para Johanson e Vahlne (1977), os compromissos adicionais relacionados à abertura da empresa aos mercados internacionais serão tomados em pequenos passos, a menos que a empresa tenha recursos muito grandes e / ou condições de mercado estáveis e homogêneas, ou a empresa tenha muita experiência em outros mercados em condições semelhantes. Se não, experiência de mercado vai levar a um aumento gradual na escala das operações e da integração com o ambiente de mercado onde serão tomadas medidas para o equilíbrio com relação à situação de risco no mercado.

Revisando seu modelo teórico, contudo, Johanson e Vahlne (2006) concluem que o processo de internacionalização não pode ser visto apenas sob a perspectiva individual da firma, mas também dos relacionamentos que constrói no mundo dos negócios. De acordo com os autores, quando duas empresas estão mutuamente empenhadas em negócios futuros, elas não apenas aprendem uma com a outra, mas também têm a base para a criação de novos conhecimentos por meio da interação. Desta forma, elas desenvolvem oportunidades de novos negócios. Além disso, se uma das empresas parceiras também está empenhada em outros relacionamentos, a outra se torna indiretamente ligada a uma rede mais ampla de empresas interconectadas, que, de certa forma, tem um capital de conhecimento compartilhado.

Assim, para Johanson e Vahlne (2006) a relação fornece uma ponte para um mundo novo de conhecimento e as oportunidades criadas na relação tem um significado mais amplo do que apenas negócios com a empresa parceira.

3 METODOLOGIA

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Vergara (1998) sugere que problema é uma questão não resolvida, ao qual se vai à busca de resposta, por meio da pesquisa. Para Marczyk, G. *et al.* (2005), o problema de pesquisa pode ser objetivo de estudo das empresas, já que tem sua representatividade prática, uma vez que busca resolver uma questão de ordem prática.

Tendo em vista esses conceitos, o problema desse trabalho está definido como:

Como se diferem as capacidades relacionais na gestão de alianças internacionais em empresas brasileiras do setor farmacêutico em relação àquelas presentes nas alianças nacionais?

3.1.1 Problemas de pesquisa

Baseando-se nos objetivos a serem alcançados, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

- a) Como ocorre o processo de expansão internacional das empresas brasileiras do setor farmacêutico por meio de alianças estratégicas?
- b) Como se constituem as alianças nacionais em termos de objetivos, motivadores, tipos e níveis?
- c) Como se constituem as alianças internacionais em termos de objetivos, motivadores, tipos e níveis?

- d) Quais as diferenças entre as alianças nacionais e internacionais, em termos de objetivos, motivadores, tipos e níveis?
- e) Quais são as capacidades relacionais das alianças nacionais estabelecidas pela empresa?
- f) Quais são as capacidades relacionais das alianças internacionais estabelecidas pela empresa?
- g) Quais as diferenças entre as alianças nacionais e internacionais, em termos de capacidades relacionais?
- h) Quais as similaridades e diferenças existentes entre as alianças nacionais e internacionais, considerando suas características (objetivos, motivação, tipo e nível) e capacidades de gestão (capacidades relacionais)?

3.1.2 Desenho da Pesquisa

Considerando o problema de pesquisa, bem como as questões envolvidas nesse estudo, elabora-se o seguinte desenho de pesquisa:

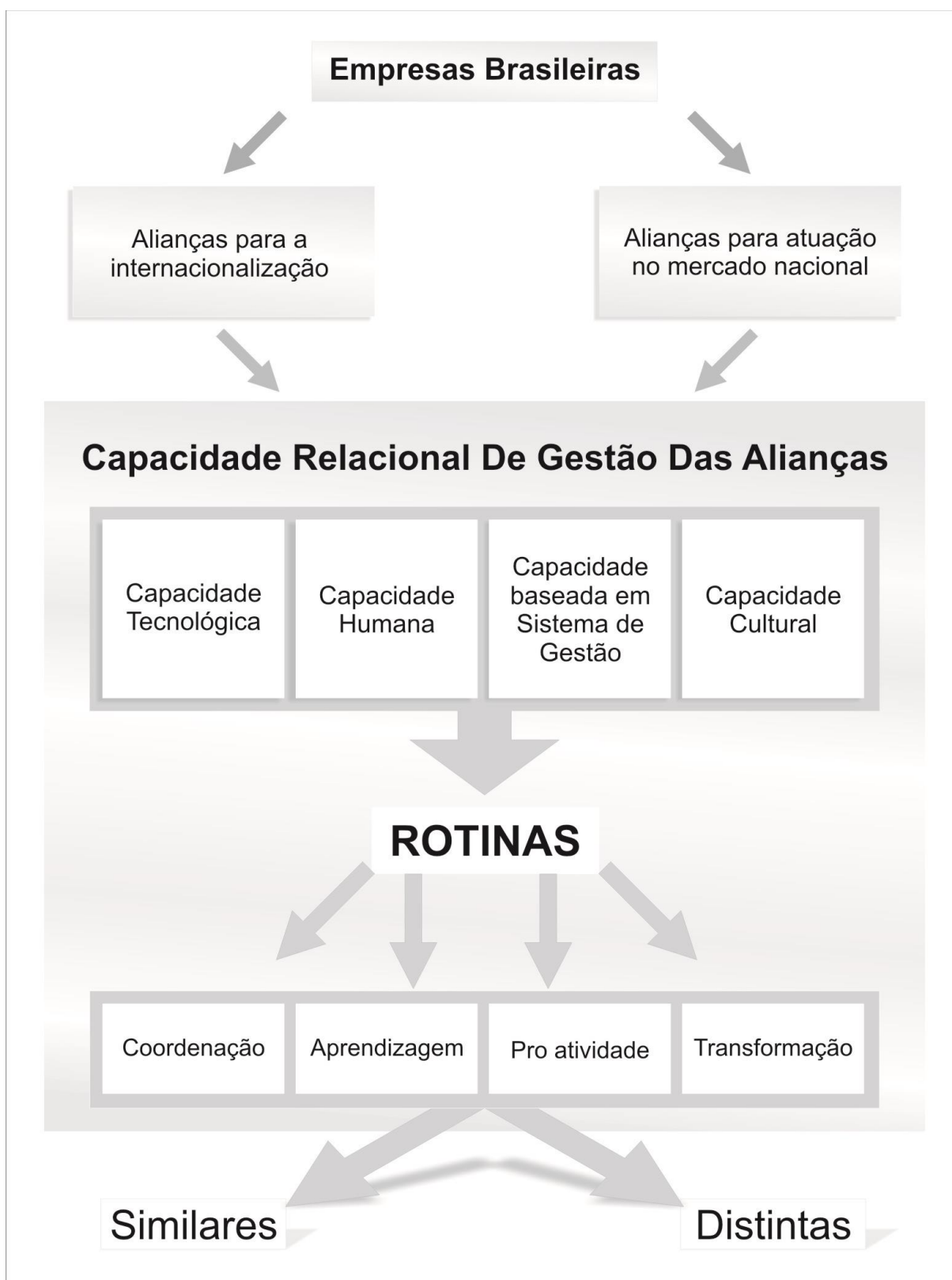


FIGURA 2 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

FONTE: a autora (2013).

3.1.3 Definições constitutivas e operacionais

Para Martins e Theóphilo (2009), a definição deve propiciar características essenciais por meio das quais se possam relacionar o termo e permitir uma comunicação não ambígua.

As definições constitutivas ou conceituais (D.C.) são geralmente amplas e definem palavras com outras palavras (RICHARDSON, 2007). Já Martins e Theóphilo (2009) indicam que essas são definições de dicionário, insuficiente para os propósitos científicos.

As definições operacionais (D.O.), por seu turno, são restritas e voltadas diretamente para os objetos especificando quais as atividades “operacionais” necessárias para medi-los ou manipulá-los.

As categorias analisadas neste estudo são: alianças estratégicas, capacidades relacionais de gestão da aliança e rotinas, sendo elas de coordenação, aprendizagem, proatividade e transformação.

a) Alianças estratégicas

D.C.: pode incluir contribuições de capital, tecnologia ou outros recursos e capacidades específicos, além de relacionar um acordo cooperativo voluntário entre duas ou mais empresas, em que se envolve: troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos ou serviços (GULATI, 1998). Alianças estratégicas podem ser duas companhias compartilhando recursos ou tecnologias, mas também pode ser muito mais complexa, envolvendo diversas companhias, localizadas em distintos países (VYAS *et al.*, 1995).

D.O.: Foram identificadas as alianças estratégicas para atuação no mercado interno e para expansão no mercado externo por meio de entrevista com dirigentes e/ou responsáveis pelas alianças estratégicas da empresa para identificação dos seus objetivos (conforme Prahalad e Ramaswamy (2004) e Heimeriks & Duysters (2007)), seus motivadores (QUADRO 1, p.10, e conforme Varadarajan e Cunningham, 1995), e do seu tipo e nível (segundo Pagnussatt (2010) e Lima e Campos Filho (2009)).

b) Gestão da aliança

D.C.: “tipo de capacidade dinâmica com habilidade para propositalmente criar, ampliar ou modificar a base da empresa de recursos, aumentada para incluir os recursos de seus parceiros da aliança” (HELFAT, 2007, p. 66), devendo considerar aspectos relevantes de gestão do relacionamento (ERTEL *et al.* 2001).

D.O.: Foi operacionalizada pelo levantamento dos diferentes tipos de capacidades relacionais da gestão da aliança definidas a partir de JOHNSEN & FORD (2006) e NGUGI *et al.* (2012), por meio da realização de entrevistas com envolvidos na gestão e coordenação das alianças.

c) Capacidades relacionais de gestão da aliança

D.C.: São capacidades críticas para o desenvolvimento e gestão das relações entre os parceiros, sendo classificadas em: capacidade de interação (relacional) tecnológica, capacidade de interação (relacional) humana, capacidade de interação (relacional) baseada em sistemas de gestão e capacidade de interação (relacional) cultural (JOHNSEN & FORD, 2006; NGUGI *et al.*, 2010).

D.O.: Foram operacionalizadas por meio de entrevistas, em que foram levantadas rotinas relativas à gestão das capacidades relacionais, críticas ao desenvolvimento das alianças.

d) Capacidade relacional tecnológica

D.C.: Capacidade mostrada por meio de procedimentos ou conjunto de normas relativas ao desenvolvimento tecnológico e seu entrelaçamento nas relações (LEONARD-BARTON, 1992; PAVITT, 1984 e RITTER & GEMÜNDEN, 2004, *apud* JOHNSEN & FORD, 2006).

D.O.: Identificado na aliança o estabelecimento de capacidade de interação (relacional) tecnológica por meio de integração de sistemas e procedimentos técnicos; identificação de combinação de tecnologias

existentes; expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica; colaboração com novas tecnologias; e absorção de lições tecnológicas dos parceiros e possibilidade de aplicação a outros relacionamentos e alianças (rotinas) (JOHNSEN & FORD, 2006).

e) Capacidade relacional humana

D.C.: Capacidade baseada no conhecimento incorporado pelas pessoas; reconfiguração de habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias (LEONARD-BARTON, 1992; TEECE, 1998; *apud* JOHNSEN & FORD, 2006).

D.O.: Identificado na aliança o estabelecimento de capacidade de interação (relacional) humana por meio de maior interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto; trocas e/ou programas de desenvolvimento conjuntos que facilitam o compartilhamento de conhecimento gerando aprendizagem; incremento de novas áreas de conhecimento ou melhoria de áreas existentes (JOHNSEN & FORD, 2006).

f) Capacidade relacional baseada em sistemas de gestão

D.C.: Capacidade que envolve formas de criação de conhecimento e controle do conhecimento nos relacionamentos (JOHNSEN & FORD, 2006).

D.O.: Identificado na aliança o estabelecimento de capacidade de interação (relacional) baseada em sistemas de gestão por meio de absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia; existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias; desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias; aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança; e replicação dessa capacidade em outros relacionamentos (rotinas) (JOHNSEN & FORD, 2006).

g) Capacidade relacional cultural

D.C.: Capacidades associadas a culturas e valores, que não podem ser imitadas devido à sua complexidade e ao seu carácter tácito (JOHNSEN & FORD, 2006).

D.O.: Identificado na aliança o estabelecimento de capacidade de interação (relacional) cultural por meio de desenvolvimento conjunto de cultura e valores; agregação e acréscimo de valores entre os parceiros; mudança de cultura organizacional; e desenvolvimento de padrões de comportamentos novos (JOHNSEN & FORD, 2006).

h) Rotinas

D.C.: componentes básicos do comportamento organizacional e o repositório das capacidades organizacionais (Becker *et al.*, 2005) que em conjunto segundo Schilke e Goerzen (2010) refletem a capacidade de gestão da aliança e se focam em quatro tipos genéricos de rotinas – coordenação, aprendizagem, proatividade (*sensing*) e transformação

D.O.: Foram operacionalizadas por meio de levantamento de informações relativas a rotinas de coordenação, aprendizagem, proatividade e transformação, conforme modelo de Schilke e Goerzen (2010, p. 1199), presentes na capacidade de interação (relacional) tecnológica, capacidade de interação (relacional) humana, capacidade de interação (relacional) baseada em sistemas de gestão e capacidade de interação (relacional) cultural.

3.1.4 Outras definições importantes

a) Modos de entrada a mercados internacionais:

Fases do processo de internacionalização, que podem ou não ser sequenciais, sendo: transações comerciais (importação e exportação), representação no exterior e investimento direto no exterior (Bueno & Domingues, 2011).

b) Processo de internacionalização da empresa

A extensão e a força da produção realizada pela firma no exterior são determinadas por três conjuntos de variáveis: vantagem específica do proprietário (*ownership-specific advantage* – O), variáveis específicas de localização (*location-specific variables* – L) e internalização (*internalisation* – I) (DUNNING, 1988).

c) Rotinas interorganizacionais

Padrões estáveis de interação entre duas empresas desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo de colaborações repetidas, e que sugerem que o parceiro, a tecnologia e acumulação geral de experiência na parceria influenciam a extensão em que a aliança gera conhecimento, cria novas oportunidades de crescimento, e permite às empresas parceiras que atingir seus objetivos estratégicos (Zollo *et al.*, 2002).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Creswell (2010), uma pesquisa é delimitada por métodos qualitativos, quantitativos e mistos. A pesquisa qualitativa é válida para o entendimento e a exploração do significado atribuído pelos indivíduos ou grupos a um problema específico. A pesquisa quantitativa, por sua vez, é um meio para testar teorias objetivas, o que se realiza por meio de relações entre variáveis, que podem ser medidas e seus dados, analisados por procedimentos estatísticos. Os métodos mistos combinam procedimentos qualitativos e quantitativos na pesquisa.

Para Merriam (2002, *apud* GODOI 2010), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: ambiente natural como fonte direta de dados, preocupação-chave é a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, pesquisador como instrumento primário de coleta de dados, contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a

situação em investigação e foco no processo, nos significados e nas compreensões.

Tendo em vista as diferenciações propostas acima, define-se esta pesquisa como de perspectiva qualitativa, com foco no processo sendo sua unidade de análise a empresa.

Ademais, o estudo tem caráter exploratório-descritivo. Segundo Babbie (2007), a estratégia de pesquisa pode ser exploratória, descritiva e explicativa. O primeiro baseia-se na exploração de um tópico pouco abordado, sob determinada perspectiva teórica. O segundo fundamenta-se na observação dos fenômenos observados. Para Babbie (2007), esse propósito de pesquisa visa responder questões de “qual”, “onde”, “quando” e “como”. Por fim, os estudos explicativos interessam-se no “por que”, analisando causas e consequências do fenômeno (RICHARDSON, 2007).

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Vergara (1998), a pesquisa pode ser tipificada quanto aos fins como exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios, por sua vez, a autora sugere as seguintes distinções: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizado, documental, bibliográfico, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. O presente estudo, quanto aos meios, pode ser caracterizado como pesquisa de campo, por se realizar no local em que ocorreu o fenômeno; documental, pela utilização de recursos documentais na pesquisa; *ex post facto*, por ser uma investigação de fenômeno já ocorrido e estudo de caso, que, segundo Yin (2005), é válido quando se deseja obter uma compreensão holística e significativa do fenômeno. Este projeto tem ligação com o grupo de pesquisa em Capacidade Dinâmica das Organizações (GCD), vinculado ao CNPq, na Linha de Pesquisa sobre Alianças e Estratégias Contratuais.

Para Godoi (2010), somente é possível alcançar o objetivo central da pesquisa qualitativa – a compreensão dos agentes e das singularidades que

explicam seu comportamento – se os sujeitos forem ouvidos a partir de sua lógica e exposição de razões.

Yin (2005) sugere a utilização de estudo de caso quando existem questões do tipo “como” e “por que”, bem como quando não há controle, por meio do pesquisador, sobre os eventos comportamentais e quando o foco está em acontecimentos contemporâneos. O mesmo autor indica que o estudo de caso pode ser único ou múltiplo. O estudo de caso único justifica-se quando o caso é decisivo para testar a teoria, quando é raro ou extremo ou quando é revelador (YIN, 2005, pp. 62, 63). O presente estudo utiliza-se de múltiplos casos, uma vez que as provas resultantes deste estudo são consideradas mais convincentes, embora exija mais tempo e recursos (YIN, 2005). Ao se realizar dois ou mais estudos de caso separadamente e compará-los, busca-se avaliar se os resultados encontrados seguem um mesmo padrão, permitindo fazer generalizações analíticas (YIN, 2005).

O procedimento técnico de coletas de dados, ou “fontes de evidência” (YIN, 2005, p. 107), que foi utilizado trata-se de entrevista semiestruturada. A escolha ocorreu para a verificação de questões não identificada anteriormente na pesquisa e pela proximidade com o participante (CRESWELL, 2007).

3.3.1 Seleção dos casos

Diferentemente da abordagem quantitativa, a amostragem nos estudos de caso não segue a lógica probabilística. Por esse motivo, este estudo realizou sua seleção por conveniência, de acordo com a disponibilidade das empresas para fazer parte do estudo e com a posse de elementos julgados essenciais pelo pesquisador. Foram pesquisadas empresas brasileiras do setor farmacêutico atuantes em mercados exteriores que tenham realizado alianças estratégicas internacionais. O objetivo inicial do estudo era limitar a pesquisa à região sul do Brasil, mas, além do restrito universo de empresas desse setor na região, totalmente nacionais e com operações internacionais, a devida aceitação da pesquisa ocorreu no estado de São Paulo, especialmente (duas das três empresas estudadas situam-se nesse estado).

A escolha desse setor se deve ao fato de sua importância para a economia nacional e pelo seu caráter inovativo, tendo sido incluída, em 2004, como atividade-chave para o desenvolvimento do Brasil, devido ao anúncio da Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior (PALMEIRA FILHO *et al.*, 2012; IRB-BRASIL RESSEGUROS, 2012; INVESTE SÃO PAULO, 2013).

Nas empresas do setor farmacêuticos estudadas foram selecionadas alianças internacionais realizadas no seu processo de expansão internacional, bem como alianças nacionais, para que se pudessem identificar os distintos tipos de capacidades relacionais de gestão, por meio das rotinas, e se pudesse traçar o comparativo entre os dois tipos (nacionais e internacionais).

3.3.2 Coleta e tratamento dos dados

A coleta dos dados se realizou no período de julho e agosto de 2013, o que se caracteriza, segundo Babbie (2007) a pesquisa como de corte transversal. A técnica de análise utilizada tratou-se da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2006), a análise de conteúdo é uma técnica de verificação de comunicações que permite gerar conhecimentos sobre as condições de produção e de recepção de mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo dos documentos analisados. A análise de conteúdo foi realizada por meio do software Atlas TI, onde ocorreu a codificação dos trechos das entrevistas.

De acordo com Yin (2005), é preciso verificar a qualidade de um projeto de estudo de caso, por meio de quatro testes: validade de constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade. Para cada um destes testes, foram utilizadas as táticas de estudo apontas no QUADRO 7.

Teste	Tática de estudo	Fase de aplicação da tática
Validade de constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de diversas fontes de evidências. • Relatório do estudo de caso revisado por especialistas 	Coleta de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de teoria em estudos de caso único • Utilização da lógica de replicação em estudos de casos múltiplos. 	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de protocolo de estudo de caso • Desenvolvimento de banco de dados para o estudo de caso 	Coleta de dados

QUADRO 7 – TÁTICAS DO ESTUDO DE CASO PARA QUATRO TESTES DE PROJETO

FONTE: *adaptado* de Yin (2005).

Vale ressaltar que nesse estudo não há preocupação com a validade interna que, segundo Yin (2005) deve ser foco apenas dos estudos de caso causais (ou explanatórios).

3.3.3 Limitações do método de pesquisa

O estudo também apresenta limitações relativas, essencialmente, à estratégia de pesquisa qualitativa adotada. É característica desta abordagem a análise indutiva dos dados, em que o pesquisador cria seus próprios padrões e categorias (CRESWELL, 2007), o que dificulta o distanciamento do viés do próprio pesquisador, graças à subjetividade do mesmo.

A escolha do estudo de caso também apresenta suas limitações à pesquisa. Uma delas refere-se diretamente à impossibilidade de generalização, que não analítica, das conclusões oriundas do estudo.

Outra limitação é a escolha da entrevista com indivíduos, os quais podem não ter representado totalmente a visão da empresa, assim como fornecido informações superficiais ou voltadas unicamente aos interesses da empresa ou interpretado de maneira diversa daquela desejada as questões da pesquisa. Uma técnica para redução dessa limitação, utilizada nesse estudo, foi a apresentação dos resultados da entrevista aos entrevistados, em vista de obter sua confirmação sobre as conclusões estabelecidas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo realiza-se a descrição e análise dos dados levantados na pesquisa. Em consonância com a metodologia adotada no estudo, realizaram-se três entrevistas em profundidade com os gerentes responsáveis ou presidentes de empresas brasileiras do setor farmacêutico. Para tanto, criou-se um roteiro de entrevista, com o intuito de reduzir as limitações da metodologia escolhida (Apêndice). As entrevistas foram realizadas entre Julho e Agosto de 2013 e a análise dos dados realizou-se com suporte do software Atlas TI, pelo qual se efetivaram as codificações. Destaca-se que os entrevistados autorizaram (na entrevista e também por e-mail) a divulgação nesse estudo dos seus nomes e também das empresas.

Nesta seção, são caracterizadas as empresas e descritos seus processos de internacionalização, bem como são caracterizadas e também descritas alianças nacionais e internacionais de cada uma delas, realizando-se, ainda, comparativos que auxiliam na compreensão dos casos. Portanto, as trajetórias de expansão internacional, em que aparecem as alianças internacionais, são descritas. Na sequência, são comparadas as alianças nacionais e internacionais da mesma empresa, e depois, comparadas as alianças nacionais das três empresas e, por fim, as alianças internacionais das três.

O objetivo desse exame é compreender como se diferem as capacidades relacionais na gestão das alianças internacionais de empresas brasileiras do setor farmacêutico em relação àquelas presentes nas suas alianças nacionais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Com o objetivo de identificar as alianças internacionais das empresas de origem nacional participantes da pesquisa, examinou-se o seu processo de

expansão internacional, que, acompanhado de uma breve descrição das empresas, apresenta-se nesta seção.

Primeiramente, avalia-se a empresa BIOLAB, localizada na cidade de São Paulo (SP), em seguida, a ANGELUS, situada em Londrina (PR) e, finalmente, a empresa BLANVER, encontrada na cidade de Taboão da Serra (SP). Para encerrar esta subdivisão, demonstra-se um comparativo, relacionando os principais fatores da internacionalização, entre as trajetórias das três empresas.

4.1.1 Biolab

A BIOLAB é uma empresa originalmente brasileira do setor farmacêutico, produtora de medicamentos, que se constituiu em 1997, com o intuito de trabalhar com visitação médica, voltada especificamente à classe média e à especialidade de cardiologia. Atualmente, está entre as 10 maiores empresas que vendem medicamentos com prescrição médica e detém mais de 100 produtos registrados, em várias áreas da saúde humana: cardiologia, ginecologia, reumatologia, ortopedia, clínica médica, pediatria, endocrinologia, gastroenterologia, geriatria e dermatologia (BIOLABFARMA, 2013). De acordo com Cleiton Castro Marques, presidente da BIOLAB e entrevistado nesta pesquisa, a empresa iniciou suas operações com produtos similares de marca (*branded generics*), traçando uma política agressiva de preços. Os genéricos, na época, ainda não existiam no Brasil, mas essa já era uma tendência, segundo Cleiton, e por esse motivo, a BIOLAB buscou investir em inovações e se preparar para as alianças internacionais, com vistas a entrar no mercado de marcas. Com essa política, a BIOLAB cresceu exponencialmente nos primeiros anos de constituição e “começou a despertar a atenção de quem estava procurando parceiros no Brasil”, segundo Marques. Voltada ao mercado de marca, a BIOLAB deu preferência, inicialmente, ao estabelecimento de parcerias para licenciar os produtos de laboratórios estrangeiros no Brasil, até a entrada do seu portfólio próprio de produtos. A opção, conforme o

entrevistado, fora selecionada devido ao alto risco com pesquisa e desenvolvimento:

“Então a licença, ela é um modo mais rápido de estar atuando com produtos exclusivos, mas as margens são menores. Você tem esse problema de margem porque tem mais gente ganhando nessa cascata aí. Mas o desenvolvimento próprio, ele incorre em mais tempo, ele remunera melhor, mas ele tem risco também, né?”.

Nesse contexto, a BIOLAB despertou interesse de parceiros internacionais, fabricantes de produtos de marca, devido à característica de não trabalhar com medicamentos genéricos. Conforme Cleiton Castro Marques, a internacionalização aconteceu “quase automaticamente”, uma vez que os próprios laboratórios internacionais procuraram a BIOLAB para constituir alianças. O *license out*, ou seja, a colocação de produtos da empresa brasileira no exterior, é um processo mais recente. Nesse sentido, a BIOLAB negocia uma aliança com um laboratório colombiano, com mercado nos países andinos, e com uma empresa mexicana, com intuito de abranger toda a América Latina. Essas parcerias também visam à constituição de novas alianças, como se pode observar neste trecho do discurso do presidente da BIOLAB:

“...para que tanto quando a gente vai negociar um produto para a América, a gente consiga fechar a América Latina inteira. Porque você vai negociar com uma indústria japonesa. O Japão é um grande centro de inovação, de fármacos, mas são extremamente tradicionais, conservadores, demorados, e eles querem pegar e dizer: se eu te der uma licença, eu quero que você cubra a América do Sul inteira. Eu não quero ter um parceiro no Brasil, um parceiro na Colômbia, um parceiro na Argentina, isso dá muito trabalho pra gente controlar, é muito contrato. Então através dessa aliança a gente tá tentando fechar um formato de negócio pra cobrir a América do Sul inteira. Então América do Sul e Central”.

No início das operações internacionais, a BIOLAB constituiu duas *joint ventures* com empresas internacionais, que precisavam de parceiros para

superar a complexidade do mercado brasileiro. A parceria com a MERZ, laboratório farmacêutico alemão, iniciou-se com o licenciamento de produtos da alemã no Brasil, entre 1998 e 1999. Já em 2009, a *joint venture* MERZ-BIOLAB, voltada à medicina estética, constituiu-se no Brasil, com contrato de oito anos. A outra *joint venture* citada foi formada com a empresa indiana EMCURE, com foco em oncologia.

A dificuldade em exportar medicamentos, conforme Cleiton Castro Marques, é um estimulador para a atuação em parceira. Para a exportação, a documentação precisa ser minuciosamente preparada, uma vez que as barreiras regulatórias dos países estão cada dia mais rígidas. Ademais, em alguns mercados, a concorrência com produtos indianos e chineses é muito grande e difícil de ser superada, devido aos baixos preços praticados pelas empresas desses países. Soma-se a isso as dificuldades oriundas da parte regulatória, como se vê no trecho do discurso do entrevistado:

“Sempre que você fala em setor farmacêutico, em parte regulatória, se fala em anos, então geralmente pra se registrar um produto demora 2 anos, 3 anos, então a gente está com bastante contratos assinados, em diversos países, mas com volume de negócio muito pequenos, porque são mercados regulados. O que você tem hoje de mercado menos regulado, a possibilidade de negócio é muito pequena”.

Apesar disso, segundo o presidente da BIOLAB, a expectativa da empresa é estar presente, com produtos de marca própria, em toda a América Latina, talvez também nos Estados Unidos, nos próximos cinco anos.

A maior dificuldade da internacionalização, apontada pelo entrevistado, fora a submissão a margens pouco adequadas de retorno, em detrimento da “abertura de portas” nos mercados externos. No entanto, a superação dessa dificuldade pode acontecer, de acordo com Cleiton Castro Marques, com a estruturação da empresa focada ao mercado externo, por meio da participação, frequente e sequencial, em feiras internacionais da área. E, apesar das dificuldades, a empresa considera positiva e necessária a internacionalização, por meio de alianças, uma vez que “hoje você não consegue ficar mais voltado pro próprio umbigo, você tem que sair e as parcerias fazem parte do negócio”.

4.1.2 Angelus

A ANGELUS, empresa brasileira do setor farmacêutico, desenvolve produtos para a Odontologia, desde 1994. Com estreito relacionamento com universidades e centros de pesquisa, as parcerias são importantes para o negócio dessa empresa, que entende que participar de todas as fases do processo de desenvolvimento do produto é papel do pesquisador (ANGELUS, 2013). Em 2004, a partir de ações para reestruturação da empresa, a ANGELUS conquistou a certificação BR ISO 13.485:2004 (de qualidade) e a Marcação CE, que permite a comercialização de produtos no mercado europeu.

A conquista da Marcação CE está de acordo com a estratégia da ANGELUS, segundo Lygia Madi, gerente de produto da empresa e entrevistada nesta pesquisa, já que em 2003 deu-se início o seu processo de internacionalização, a partir da contratação de um gerente de mercado externo. A decisão respondeu ao assédio de distribuidores externos e propiciou à empresa a busca por clientes comercialmente atrativos no mercado externo.

Conforme a entrevistada, a internacionalização é decorrente de um processo gradual de crescimento da empresa, em que se previa a abertura/conquista de novos mercados, tendo sido a busca por distribuidores o seu principal fator de estímulo. Nesse sentido, a ANGELUS optou por desenvolver distribuidores exclusivos no país de destino, para facilitar o acompanhamento de metas e compromissos.

Atualmente, a ANGELUS já apresenta gerentes em cada um dos mercados que atua, os quais se preocupam em desenvolver alianças com distribuidores para estimular a comercialização dos produtos da empresa no exterior. Como eventos importantes, destacam-se: a participação em feiras internacionais da área na Alemanha, a certificação FDA (*Foods and Drugs Administration*) e o Prêmio Finep de Inovação 2009 (ANGELUS, 2013).

No que tange às dificuldades inerentes ao processo de internacionalização, a entrevistada apontou como importantes:

“(...) a diferença cultural, de hábito de consumo do dentista no exterior, a necessidade de se ter materiais em línguas diferentes, e a questão orçamentária para formar uma equipe internacional e assumir despesas de viagens para prospecção de novos clientes e fazer os registros de produtos em cada país”.

As alianças foram entendidas pela empresa como fatores essenciais para a abertura a mercados externos e para a divulgação da marca ANGELUS em cada um dos países, conforme Lygia. Dessa forma, a criação de valor à marca parece ser percebida a partir da constituição da aliança internacional. Dentre os aspectos mais afetados pela decisão de se internacionalizar, há destaque para a estrutura da organização, segundo a entrevistada:

“afetou toda a estrutura da organização desde o sistema de gestão da Qualidade, que teve que se adequar para as exigências das certificações internacionais, até a própria estrutura de Recursos Humanos para atender necessidades específicas desses mercados”.

O resultado positivo da internacionalização, conforme Lygia, é perceptível na comercialização com mais de 75 países e no percentual de faturamento de 40%, decorrente das vendas externas.

4.1.3 Blanver

A BLANVER enquadra-se no setor farmacêutico, fornecendo matérias-primas para a indústria alimentícia e farmacêutica (BLANVER, 2013). Foi criada na década de 1970, com o intuito de atender o mercado nacional de excipientes, e já na década posterior, visualizou a necessidade de penetrar no mercado internacional, possuindo, atualmente, distribuidores exclusivos em

todos os continentes e escritórios próprios nos Estados Unidos e na Europa (BLANVER, 2013).

Segundo Sergio Frangioni, presidente da empresa e entrevistado nesta pesquisa, a necessidade de se internacionalizar já foi percebida nos primeiros anos da empresa, uma vez que a condição do mercado brasileiro não justificava a existência de uma fábrica. O preço final do produto no Brasil era muito superior ao do mercado internacional e, devido ao controle da inflação no país, “impraticável”. A situação agravou-se ainda mais, segundo Sergio, depois da abertura do Brasil ao comércio internacional, o que tornava o produto nacional pouco competitivo com os estrangeiros então comercializados no país. Ao apresentar os motivos da internacionalização da BLANVER, o entrevistado assim explicou:

“vou ter que te explicar com uma fórmula. Eu sou engenheiro então....então você tem: competitividade é igual a: economia de escala, mais inovação, mais investimento, mais capital humano, mais infraestrutura. Ok? Vamos imaginar isso aqui e vamos até fazer uma analogia, que isso aqui são os cinco sentidos. Uma é a visão, outra olfato, audição e etc. Aí pra você ser competitivo, se você vende mais, é natural que você venda mais barato, se você vende menos, é mais caro”.

Nesse sentido, conforme Sergio, para aumentar a economia de escala da BLANVER e tornar o produto competitivo, seria necessário investir em inovação, tecnologia, pessoas capacitadas e infraestrutura. Assim, a empresa, por muitos anos, reinvestiu todo o seu lucro para aumentar as vendas, se tornar mais competitiva e ganhar mercado. De acordo com o entrevistado, a estratégia foi investir no *marketing* do produto, uma vez que o Brasil não era reconhecido internacionalmente, em termos de qualidade, como outros países do mundo. Assim, na contramão das empresas chinesas e indianas, que também não eram conhecidas pela qualidade de produto, o caminho foi constituir e distribuir marca própria. As empresas dos países asiáticos mencionados optaram pela estratégia de preço, o que não seria uma opção sustentável para a BLANVER, segundo o entrevistado. Como resultado,

atualmente, a empresa vende para mais de 100 países e o seu número de parceiros no exterior supera os 50.

As parcerias bilaterais, estabelecidas exclusivamente para a distribuição de produtos da BLANVER, foram destacadas como cruciais no processo de internacionalização da empresa, desde que, segundo Sergio, sejam respeitadas as condições preestabelecidas na aliança. O presidente da empresa citou o exemplo:

“isso, porque como a gente começou a fazer o desenvolvimento, tinha o movimento de empresas que queriam comprar por preço. Então, vamos supor que eu estabeleci um distribuidor na Alemanha, aí vários clientes da Alemanha vinham procurar falar com a gente, *traders*, por exemplo. E a gente falava ‘não, vá falar com o nosso distribuidor’. Porque o *trader* [sic] e o chinês não, ele vende pra quem comprar. Então se o *trader* viesse e pedisse 10 toneladas o cara vendia. Só que aí você tá deixando todo o trabalho para o distribuidor fazer e o rendimento pro *trader*. Então não é justo. Então a gente estabeleceu essas parcerias bilaterais, então o que eu quero pra mim, eu quero pra você e vice-versa”.

Dentre as dificuldades encontradas pela empresa no processo de internacionalização, Sergio Frangioni cita as fraquezas da empresa, bem como as ameaças presentes no mercado, de acordo com os cinco tópicos apontados por ele como imprescindíveis à competitividade (economia de escala, inovação, investimento, capital humano e infraestrutura). Segundo ele, a maior dificuldade da BLANVER, no passado, era a inflação brasileira, que fora compensada com altos investimentos em tecnologia. Atualmente, conforme Sergio, a maior barreira é a infraestrutura do país, especialmente no que se refere aos altos custos por energia elétrica, gás natural e mão de obra. Assim, a empresa precisa compensar em outros “sentidos”, como a inovação, o investimento e o capital humano:

“Então, aí você tem que compensar nos [sic] outros sentidos da empresa. Onde a gente ganha? Na economia de escala, na inovação, nós temos patente de processo, nós investimos muito. Todo resultado nosso a gente reinveste. Capital humano, a gente investe muito no

nosso pessoal, para o cara se especializar, a gente treina muito esse pessoal, o pessoal é devotado. Nós temos gente que trabalha com a gente há 30 anos, então é uma questão muito, vamos dizer, a gente procura, com o tempo, compensar o outro”.

4.1.4 Quadro Comparativo do Processo de Internacionalização: BIOLAB X ANGELUS X BLANVER

Os fatores identificados no processo de internacionalização das três empresas, apesar da sua trajetória distinta de expansão no exterior, evidenciam que há similaridades em termos dos fatores que constituíram esse processo, os quais foram destacados em negrito no QUADRO 8.

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO			
Empresa	BIOLAB	ANGELUS	BLANVER
Motivos	Desenvolvimento de marca. Interesse de empresas que buscavam parceiros no Brasil. Licenciamento de produtos de empresas estrangeiras: modo mais rápido de desenvolver produtos exclusivos. Diversificação de mercado (novas especialidades médicas). Altas barreiras regulatórias nos países. Abertura a novos mercados (América Latina). Constituição de novas alianças.	Assédio de distribuidores externos. Abertura/conquista de novos mercados.	Mercado brasileiro restrito. Preços internos elevados. Aumentar a economia de escala.
Dificuldades	Margens pouco adequadas.	Diferença cultural. Diferença de hábito de consumo do dentista no exterior. A necessidade de se ter materiais em línguas diferentes. Questão orçamentária.	Inflação brasileira. Altos custos da infraestrutura brasileira.
Modo de entrada escolhido	Licenciamento. Exportação (menor grau). <i>Joint venture</i> .	Exportação.	Exportação. Investimento direto.
Importância da aliança	"Necessária".	"Essencial".	"Crucial".
Percepção da internacionalização	Positiva.	Positiva.	Positiva.

QUADRO 8 – PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Fonte: a autora (2013).

A análise do quadro evidencia que o acesso a novos mercados é um dos fatores comum às três empresas, embora duas delas o tenha visualizado como oportunidade (BIOLAB e ANGELUS) e outra, como necessidade (BLANVER). Outro aspecto relevante trata-se da postura mais passiva das empresas BIOLAB e ANGELUS no desenvolvimento de mercados externos, em comparação com a BLANVER, uma vez que aquelas foram assediadas por parceiros externos, enquanto essa última precisou buscá-los no exterior.

Ademais, a internacionalização é vista pelas três empresas como positiva e as alianças, identificadas como imprescindíveis durante esse processo, o que sinaliza uma possível característica do próprio setor farmacêutico, o que se verifica a partir da declaração do presidente da BIOLAB: “hoje você não consegue ficar mais voltado pro próprio umbigo, você tem que sair e as parcerias fazem parte do negócio”.

4.2 DESCRIÇÃO E COMPARAÇÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA EMPRESA

Nesta subdivisão são analisadas parcerias realizadas pelas empresas, na tentativa de identificar semelhanças e diferenças, em termos de caracterização e de capacidades relacionais desenvolvidas, entre alianças nacionais e internacionais de uma mesma empresa. Nesta etapa, os entrevistados discorreram a respeito de suas alianças, agregando as respostas em dois grupos: as parcerias feitas para o mercado nacional e as voltadas para o mercado internacional, sem identificar uma aliança em específico para cada tipo, mas discorrendo de forma geral sobre elas.

4.2.1 Biolab

São apresentadas, a seguir, as características das alianças nacionais e internacionais da BIOLAB, seguidas das capacidades relacionais identificadas em cada uma das alianças.

4.2.1.1 Alianças nacionais da BIOLAB

As alianças nacionais apresentadas pelo entrevistado foram constituídas com a finalidade de desenvolver produtos, mas também de ampliar a abrangência da marca no mercado. Assim, há parcerias formalizadas com universidades e também com empresas concorrentes. As suas características, bem como capacidades relacionais, são descritas na sequência.

4.2.1.1.1 Caracterização

A primeira etapa necessária no exame da gestão das alianças nacionais consiste em caracterizá-las, conforme objetivos, motivadores, tipos e níveis.

a) Objetivos

- Redução de custos – identificada a partir da preocupação da empresa em estabelecer, no mercado interno, uma política agressiva de preços.
- Acesso a conhecimento para desenvolvimento de novos produtos – identificado nas alianças estabelecidas com universidades, cuja finalidade principal, segundo o entrevistado, é o lançamento de novos produtos.
- Entrada em novos mercados – identificado no trecho: “foi constituída para desenvolver uma nova fronteira para as indústrias brasileiras, que é a de biotecnologia, que é uma coisa que não se faz no Brasil ainda”.

b) Motivadores

- Ampliação das operações da organização e necessidade de inovação; acesso a mercados; e entrada de novos produtos no mercado – identificados a partir da percepção da BIOLAB da necessidade de constituir alianças, focadas na inserção de produtos exclusivos, em função da entrada de genéricos no mercado brasileiro.
- Menores despesas com P&D e compartilhamento de custo e risco – identificados pela preferência inicial da BIOLAB de estabelecer alianças (licenciamento) em detrimento do exclusivo investimento em Pesquisa e Desenvolvimento.
- Exigência do governo – identificado no trecho: “A própria aliança da biotecnologia ela foi meio que exigência do governo. Olha, tá aqui, o mercado tá aqui, vocês se preparem pra, juntos, vocês têm que estar juntos pra eu ajudar vocês”.

c) Tipologia

- *Joint ventures*
- Cooperações formais, com contratos estabelecidos.

d) Nível

- *Downstream*, realizadas com empresas concorrentes - *Cristália* (concorrente) e *Eurofarma* (concorrente).
- *Upstream*, realizadas com universidades – “temos um produto que é um codesenvolvimento entre a BIOLAB e a Universidade de São Paulo, que gera royalties pra USP. Nós também temos parcerias com a Universidade do Rio Grande do Sul”.

4.2.1.1.2 Capacidades Relacionais

Esta seção dedica-se a identificar, descrever e analisar as rotinas existentes nas quatro dimensões da capacidade relacional da BIOLAB (tecnológica, humana, baseada em sistemas de gestão e cultural),

desenvolvidas na gestão das alianças nacionais. As rotinas, reconhecidas como componentes básicos do comportamento organizacional e o repositório das capacidades organizacionais (BECKER *et al.*, 2005), em conjunto, segundo Schilke e Goerzen (2010), refletem a capacidade de gestão da aliança. Essas rotinas também são compreendidas como padrões estáveis de interação entre duas empresas (ZOLLO *et al.*, 2002).

a) Capacidade Relacional Tecnológica

As capacidades tecnológicas, compreendidas como procedimentos ou conjuntos de normas relacionados ao desenvolvimento tecnológico e ao entrelaçamento das relações foram identificadas nas alianças nacionais da BIOLAB nos seguintes aspectos:

- Expansão da visão da inovação tecnológica – identificada a partir: da suposição do entrevistado de que o parceiro (universidade) mudou seu posicionamento acerca do desenvolvimento de produtos, reduzindo a euforia pela publicação de *papers*, depois da constituição da aliança com a empresa; da dificuldade, aos poucos superada pela BIOLAB, em “criar a cultura do brasileiro” de se associar, fazer parceria; e da percepção de que determinada aliança não seria vantajosa e que por isso deveria ser abandonada, devido à diferença, em termos de inovação tecnológica, entre os parceiros.

ROTINAS percebidas: uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**), assim como alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**) e atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**).

- Desenvolvimento de novas tecnologias – identificada a partir do incremento de uma nova fronteira à indústria farmacêutica brasileira, com a constituição da aliança para biotecnologia e do lançamento de um produto inovador juntamente a universidades.

ROTINA percebida: desenvolvimento conjunto com o parceiro (aprendizagem).

- Combinação de tecnologias existentes – identificada devido ao desenvolvimento de inovação incremental junto ao parceiro, a partir de plataforma tecnológica já existente na BIOLAB.

ROTINA percebida: desenvolvimento conjunto com o parceiro (aprendizagem).

- Aplicação dos mesmos procedimentos em outras alianças – “você já vai batendo a cabeça, já vai criando calos. Hoje quando a gente senta na mesa [sic], a gente já sabe onde vai dar o problema, quais são as barreiras, o que pode ser mais complicado lá na frente (no desenvolvimento tecnológico)”.

ROTINA percebida: transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem).

b) Capacidade Relacional Humana

As capacidades relacionais humanas relacionam-se aos conhecimentos incorporados nas pessoas e à reconfiguração de habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias (LEONARD-BARTON, 1992; TEECE, 1998; *apud* JOHNSEN & FORD, 2006). A partir dessa definição, foram identificadas as capacidades relacionais humanas desenvolvidas nas alianças nacionais da BIOLAB:

- Incremento de novas áreas – identificada a partir da constituição de um novo departamento dedicado à procura por novos parceiros, tanto nacionais quanto internacionais.

ROTINA percebida: esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**) – “A gente montou um departamento, eu tenho um diretor de desenvolvimento de negócios que fica praticamente por conta de procurar parceiros”.

- Interação de pessoal – identificada por meio da percepção da necessidade de estabelecer relacionamento de confiança com o parceiro, apesar da afirmação do entrevistado de que as empresas nacionais com quem estabelece parcerias são “muito fechadas”. O entrevistado apontou a existência de reuniões constantes com o pesquisador da universidade, por exemplo.

Por meio da interação de pessoal, ainda, desenvolve-se a capacidade relacional humana, na BIOLAB, de identificar as alianças em que não se devem manter recursos investidos, como se vê no trecho:

“Já teve casos que eu coloquei dinheiro e no final eu disse “fica com o teu produto, que eu tô saindo, tô fora”, porque o pesquisador dava tanta dor de cabeça, tanto aborrecimento, que era melhor parar”.

ROTINAS percebidas: interação entre os parceiros para geração de confiança necessária à aliança (**transformação**) e alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**).

c) Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão

A capacidade que envolve formas de criação de conhecimento e controle do conhecimento nos relacionamentos, trata-se daquela baseada em Sistemas de Gestão (JOHNSEN & FORD, 2006). As desenvolvidas nas alianças nacionais da BIOLAB foram identificadas, por meio da análise do conteúdo do discurso:

- Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança – identificada a partir da consideração do entrevistado de que há situações em que a BIOLAB, devido ao aprendizado anterior, impõem-se diante do

parceiro e de que é necessário definir as funções dos parceiros durante a parte contratual, como se vê nos trechos:

“Então também passou, a gente, por um processo de aprendizado e que agora a gente chega e já diz ‘é isso. Você quer, quer, se não quiser, não quero nem conhecer sua pesquisa’.”

“Com a UFRGS nós temos o desenvolvimento de produto à base de nanotecnologia. Estamos com dois produtos no mercado. Mas a parte contratual foi uma luta porque, quem vai mandar na patente?”.

ROTINAS percebidas: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**); alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**); assim como uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**) e distribuição de funções e planejamento de atividades (**coordenação**).

- Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia – identificada a partir da percepção da BIOLAB de que os parceiros se inspiram, no que se refere às decisões de planejamento e de gestão de alianças.

ROTINA percebida: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

- Replicação dessa capacidade em outros relacionamentos – identificada a partir da informação do entrevistado de que o aprendizado gerencial gerado é replicado em outras parcerias.

ROTINAS percebidas: alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**) e transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**).

d) Capacidade Relacional Cultural

Capacidades associadas a culturas e valores foram identificadas nas alianças nacionais da BIOLAB da seguinte forma:

- Mudança da cultura organizacional – interpretada a partir: (i) da indicação de que fora necessário à BIOLAB interferir na cultura do parceiro (universidade) para o lançamento do produto anterior à publicação do *paper*; (ii) do divergente entendimento do parceiro acerca dos benefícios da associação entre empresas; e (iii) da pouca disposição do brasileiro em se associar; que podem ser exemplificados nos trechos:

“Com as empresas nacionais, o mais difícil é criar a cultura do brasileiro de fazer parceria. Não são todas as empresas que tem essa cultura de se associar, então essas são barreiras mais difíceis.”

“Então, quando nós começamos a *joint venture* nacional nós éramos 4. Uma empresa, muito boa, nacional, super ética, mas é uma empresa que não tem parceria com ninguém. Então, era muito difícil fazer a reunião dos acionistas, porque você tem ali uma pessoa que não está acostumada a dividir comando, poder, perdeu numa votação, perdeu, seja feita a vontade dos outros. Então, gerava muito atrito. E essa empresa acabou se desligando da Orygen e foi tocar pelas próprias pernas. Então a questão cultural é muito mais forte.”

“Entrevistadora: ...mas no âmbito nacional?”

Entrevistado: entre os parceiros que a gente tem, é muito difícil, porque é todo mundo muito fechado.”

ROTINA percebida: atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação).

4.2.1.2 Alianças internacionais da BIOLAB

As alianças internacionais apresentadas pelo entrevistado exibem a finalidade principal de introduzir novos produtos no mercado, por meio de licenciamento. Assim, as parcerias são formalizadas, fundamentalmente, com empresas concorrentes. As suas características, bem como capacidades relacionais, são descritas a seguir.

4.2.1.2.1 Caracterização

Com vistas à análise da gestão das alianças internacionais, esta seção inicia-se apresentando os objetivos, motivadores, tipos e níveis dessas alianças.

a) Objetivos

Dentre os objetivos da constituição da aliança internacional, reconhecidos por meio da análise do conteúdo da entrevista, apresentam-se:

- Redução de custos, evidenciada a partir da necessidade de estabelecer, no mercado externo, uma política agressiva de preços.
- Acesso a conhecimento, identificada a partir da afirmação do entrevistado de que será necessário constituir aliança para o desenvolvimento de um produto “porque nós não vamos dar conta de fazer sozinhos”.
- Entrada em novos mercados, evidenciada a partir da constituição de aliança com empresa de outra especialidade (MERZ, na área de medicina estética), da diversificação de produtos e de mercados, como se vê nos discursos:

“Então a gente vai e entrar (no mercado externo) inovando, não pode ser um genérico”.

“Então através dessa aliança a gente tá tentando fechar um formato de negócio pra cobrir a América do Sul inteira. Então América do Sul e Central”.

b) Motivadores

- Entrada de novos produtos – identificado a partir do discurso: “e a gente já imaginava que o genérico estava pra chegar”.
- Menores despesas com P&D, compartilhamento de custo e risco e expansão da linha – evidenciados a partir da decisão da BIOLAB de licenciar marcas, por meio de alianças formais, para desenvolver marca própria e reduzir o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento.
- Quebra de barreiras – identificado pela constatação da BIOLAB de que era mais vantajoso estabelecer alianças no exterior do que exportar produtos, os quais encontram, no país de destino, barreiras crescentes.
- Entrada em mercados globais, acesso a mercados e redução da competição – identificados por meio da análise destes trechos do discurso:

“Porque onde o mercado recebe esse produto (exportado), você vai ter a concorrência com o indiano, com chinês, muito forte. E a gente não tem preço, porque eles lá fabricam a matéria prima, eles têm um custo diferente do nosso, muito mais barato”.

“Na época não era um grande negócio pra gente fazer esse contrato. As margens não eram as margens adequadas, mas eles serviam de abertura de portas.”

- Proteção à posição de mercado, a partir da afirmação do entrevistado de que não é possível manter-se no mercado se não houver parcerias.
- Interesse das empresas estrangeiras do setor – identificada a partir dos trechos:

“a gente começou a despertar a atenção de quem estava procurando parceiros no Brasil”

“Hoje eu te diria que a gente pode ficar até meio sentado [sic] esperando o parceiro bater na porta, porque com as grandes companhias internacionais, nós temos contratos com todas.”

“Então, é um produto que tem possibilidade, a gente já está começando a fazer a apresentação do produto em feiras internacionais. Há um interesse imenso disso [sic], porque hoje está faltando molécula no mundo. Está todo mundo meio sem saber o que fazer, há um desespero atrás de molécula, das grandes companhias internacionais. Então, na hora que você chega numa [sic] feira e mostra, um monte de gente tem interesse”.

“E dos grandes nacionais ser a única empresa que não trabalha com genéricos, então nós sempre fomos vistos como um bom parceiro. Porque o fabricante de produto de marca ele detesta o fabricante de genérico, é uma coisa horrível pra gente.”

- Complexidade do mercado – identificada por meio do trecho:

“o Brasil é um país complexo, então as empresas internacionais de porte médio às vezes procuram parceiros para entrar via *joint venture*”.

c) Tipologia

- *Joint ventures*.
- Cooperações formais com estabelecimento de contratos.

d) Nível

- *Downstream*, realizadas com empresas concorrentes:

“se montou uma *joint venture* que se chama Merz-BIOLAB (concorrente)”.

“a gente também está negociando uma licença *in* de uns produtos de cardiologia com uma empresa indiana a Emcure (concorrente)”.

“nosso primeiro contrato foi com a AstraZeneca (concorrente)”.

“Temos com a AstraZeneca (concorrente), temos com Novartis (concorrente), Pfizer (concorrente), Lili (concorrente) é um grande parceiro hoje”.

“É a BIOLAB que tá lançando através de uma licença com a Lili (concorrente) e com a Kowa (concorrente) do Japão”.

- *Upstream*, realizadas com universidades.

4.2.1.2.2 Capacidades relacionais

Esta seção destina-se a descrever as capacidades relacionais, bem como as respectivas rotinas, identificadas nas alianças internacionais da BIOLAB.

a) Capacidade Relacional Tecnológica

A análise das capacidades relacionais realizou-se a partir da apreciação dos seguintes fatores tecnológicos: integração de sistemas e procedimentos técnicos; identificação de combinação de tecnologias existentes; expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica; colaboração com novas tecnologias; e absorção de lições tecnológicas dos parceiros e possibilidade de aplicação a outros relacionamentos e alianças (JOHNSEN & FORD, 2006). De acordo com isso, a seguir são descritas as capacidades relacionais tecnológicas visualizadas nas alianças internacionais da BIOLAB:

- Colaboração com novas tecnologias – identificada a partir da informação acerca do lançamento, pela BIOLAB, de novo produto (Pitavastatina) em decorrência da aliança com dois laboratórios farmacêuticos, bem como da procura da empresa por parceiro estrangeiro com habilidade no desenvolvimento de determinadas moléculas.

ROTINAS percebidas: esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**) – “nós estamos procurando um parceiro internacional com especialização no desenvolvimento de moléculas” – e transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

b) Capacidade Relacional Humana.

A capacidade relacional humana foi identificada a partir da existência de: interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto; trocas e/ou programas de desenvolvimento conjuntos que facilitam o compartilhamento de conhecimento gerando aprendizagem; incremento de novas áreas de conhecimento ou melhoria de áreas existentes (JOHNSEN & FORD, 2006). Com base nisso, relacionam-se as seguintes capacidades das alianças internacionais:

- Incremento de novas áreas – identificada a partir da constituição de um novo departamento dedicado à procura por novos parceiros, nacionais e internacionais, e da estruturação da empresa para a participação em feiras internacionais.

ROTINA percebida: esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**) – “A gente montou um departamento, eu tenho um diretor de desenvolvimento de negócios que fica praticamente por conta de procurar parceiros” e “Então é mais se estruturar, ir pra feiras internacionais, sequência e frequência”.

- Interação de pessoal – identificada a partir da necessidade percebida de estabelecer relacionamento de confiança com o parceiro, o que se evidencia nos trechos:

“E você tem que ter confiança no parceiro, tem que se sentir seguro. O dono da Merz é uma pessoa de idade, está vivo ainda, mas está fora da empresa agora. A gente negociava sempre com o CEO da

companhia, mas não conhecia o dono. Antes de a gente abrir a empresa junto, ele pegou o avião, veio pra cá, pousou aqui às 5 da manhã, tivemos uma reunião aqui. Ele olhou pra mim e disse: “eu vim aqui pra te conhecer e pra olhar nos teus olhos. Agora eu já posso fazer negócio com você”. E foi embora no mesmo dia pra Alemanha. Voltou no voo das 4 da tarde. Ele veio só pra isso. É criar esse relacionamento de confiança mesmo.”

“a interação é muito grande, porque a gente tem que defender planos de *marketing*, tem que apresentar pra fora.”

“Porque são reuniões, você não passa um dia sem que tenha uma reunião em inglês aqui no escritório. Aí você faz teleconferência, vídeo conferência, então é essa parte é muito requerida”.

“Então, essa semana está indo uma equipe nossa pra Índia pra discutir com o parceiro lá estudos clínicos. Então vai o diretor médico, vai o diretor de desenvolvimento de negócio, quer dizer, o pessoal tem que estar também com a cabeça aberta pra esse tipo de coisa”.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (**coordenação**), interação entre os parceiros (**transformação**), bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**).

c) Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão

Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia; existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias; desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias; aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança; e replicação dessa capacidade em outros relacionamentos (JOHNSEN & FORD, 2006) foram os critérios utilizados para a identificação das capacidades relacionais baseadas em sistemas de gestão desenvolvidas nas alianças internacionais da BIOLAB. Como resultado, obteve-se:

- Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia – identificadas a partir do interesse da empresa em espelhar-se no modelo de negócio desenvolvido pelo parceiro, com estabelecimento de parcerias em todo o mundo, como se vê no trecho:

“E quando eu fui visitar a Menarini em Firenze, que eles fizeram a apresentação eu falei: “essa é a BIOLAB que eu quero ter”, é o modelo de negócio que a gente tem seguido. É uma empresa centenária, mas que quando você chega lá eles dizem ‘o nosso negócio são parcerias, nós temos 160 parceiros no mundo’. Hoje a Biolab deve ter uns 12, 14 contratos com empresas internacionais, mas é bem dentro desse estilo”.

Da mesma forma, a assimilação de novas abordagens parece estar representada na identificação da necessidade de estabelecer novos procedimentos de trabalho para determinados parceiros.

“Por exemplo, com os alemães, o alemão ele adora relatório. Então são relatórios, projeções, o pessoal tem que fazer planos de mercado de 5 anos. Então, eles requerem muito isso.”

ROTINA percebida: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**), desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (**coordenação**) e interação entre os parceiros (**transformação**).

- Aprendizagem de habilidades gerenciais – identificada a partir da afirmação do entrevistado de que mudou sua forma de planejamento, baseando-se na prática dos parceiros internacionais.

“(…) eu brinco que a gente aprende por osmose, a gente utiliza o que é bom, o que dá pra aproveitar dentro da empresa. Era muita coisa que a gente não fazia e hoje faz muito, é trabalhar com visão de futuro. Então nós estamos fechando planejamento, estamos fechando pra 2018, onde a gente vai estar em 2018. Isso muito baseado na cultura internacional”.

ROTINA percebida: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e interação entre os parceiros (**transformação**).

- Existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias – identificada na disposição da empresa em estabelecer interações como essas com parceiros internacionais.

ROTINAS percebidas: interação entre os parceiros (**transformação**), desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (**coordenação**) e transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

- Replicação da capacidade em outros relacionamentos – identificada a partir da informação do entrevistado de que o aprendizado gerencial gerado é replicado em outras parcerias e do desenvolvimento de técnicas para minimizar os conflitos quando do encerramento da aliança, como se observa nos trechos:

“Entrevistadora: esse aprendizado gerencial é possivelmente aplicado em outras parcerias?

Entrevistado: sim, sempre. “As necessidades se repetem.”

“quando a gente foi montar a joint venture com a Merz foi o tópico que gastou mais tempo na discussão, levou algumas semanas discutindo como ia finalizar isso”.

ROTINAS percebidas: geração de conhecimento (**aprendizagem**), alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**), assim como uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**) e distribuição de funções e planejamento de atividades (**coordenação**).

d) Capacidade Relacional Cultural

A partir da busca por fatores como desenvolvimento conjunto de cultura e valores; agregação e acréscimo de valores entre os parceiros; mudança de cultura organizacional; e desenvolvimento de padrões de comportamentos novos (JOHNSEN & FORD, 2006), as capacidades relacionais culturais da BIOLAB, desenvolvidas na gestão de alianças internacionais, foram analisadas. Como resultado, observa-se:

- Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos, por parte da empresa – identificada a partir das novas exigências empregadas aos colaboradores tanto em termos de desenvolvimento profissional, quanto de atividades desempenhadas em função de se conhecer os parceiros.

“se você pegasse a empresa há 10 anos, poucos funcionários falavam inglês. Hoje pra trabalhar no departamento de marketing, no legal, na parte jurídica, todo mundo tem que ter o inglês perfeito”.

“Entrevistadora: e novos comportamentos também se observa?

Entrevistado: até estudar a cultura das outras empresas, como é a formalidade. Então, agora na semana de sete de setembro a gente recebe pela primeira vez o pessoal da KOWA do Japão. Então, tem que preparar todo mundo pra receber o japonês, pra receber, ele é muito mais formal, então esse tipo de coisa, os valores são diferentes. Então, faz parte. Você tem que estar preparando a tua equipe pra isso.”

ROTINAS percebidas: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), geração de conhecimento (**aprendizagem**), distribuição de funções e planejamento de atividades (**coordenação**), bem como uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**).

- Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos, por parte do parceiro, como se observa no trecho:

“as primeiras vezes que eu ia pra Alemanha, ia visitar a Merz, era atendido por um gerente de terceiro escalão. Chegava a noite, você ia comer uma salsicha com repolho, o chucrute, chegaram a levar até em bandeirão. Hoje a gente chega lá e tem jantar formal, com a família do dono da empresa.”

ROTINA percebida: interação entre os parceiros (**transformação**) desenvolvimento de novas condutas (**transformação**).

- Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros – percebida na diferença em termos da imagem do parceiro brasileiro e no esforço de identificar os objetivos dos parceiros:

“Antes, quando você ia pra fora, a primeira coisa que tinha que fazer era mostrar, tinha que vender o Brasil. Então a gente começava a apresentação dizendo, ‘olha, o Brasil é grande, nós temos 40 mil farmácias, temos tantos milhões de habitantes...’. Então os caras ficavam olhando, não sabiam nada do Brasil. Hoje, eles olham: ‘o Brasil é a bola da vez, eu preciso estar no Brasil, preciso estar em mercado emergente’. Então é uma mudança de ótica, então eles querem saber e estão todos vindo pra cá.”

“o Brasil é um país complexo, então as empresas internacionais de porte médio às vezes procuram parceiros para entrar via *joint venture* e após o final da *joint venture* eles tocam com as próprias pernas”.

“Porque ele não precisa do meu dinheiro. Ele precisa da minha “tecnologia de mercado”, produto ele tem também”.

“A primeira coisa que a gente começa a discutir é como a gente vai terminar essa sociedade, como chega ao final”.

ROTINAS percebidas: geração de conhecimento (**aprendizagem**), uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**) e atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**).

4.2.1.3 Comparativo das alianças

Nesta seção, estabelece-se, inicialmente, um comparativo entre as alianças nacionais e internacionais da BIOLAB, quanto aos objetivos, motivadores, tipologia e nível. Em seguida, a mesma análise comparativa é realizada às capacidades relacionais desenvolvidas nas parcerias da empresa.

4.2.1.3.1 Caracterização das alianças

O QUADRO 9 demonstra as similaridades e diferenças (essas últimas destacadas em negrito), em termos de características, das alianças nacionais e internacionais da BIOLAB:

BIOLAB		
Características	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Acesso a conhecimento para desenvolvimento de novos produtos • Entrar em novos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Acesso a conhecimento • Entrar em novos mercados
Motivadores	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a mercados; • Entrada de novos produtos • Menores despesas com P&D • Compartilhamento de custo e risco • Ampliação das operações da organização e necessidade de inovação; • Exigência do governo 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a mercados • Entrada de novos produtos • Menores despesas com P&D • Compartilhamento de custo e risco • Expansão da linha • Quebra de barreiras • Entrada em mercados globais • Redução da competição • Proteção à posição de mercado • Interesse das empresas estrangeiras do setor • Complexidade do mercado de destino
Tipo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joint ventures</i> • Cooperações formais. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joint ventures</i> • Cooperações formais.
Nível	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Downstream</i> • <i>Upstream</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Downstream</i> • <i>Upstream</i>

QUADRO 9 – CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA BIOLAB.

FONTE: a autora (2013).

Os objetivos das alianças nacionais e internacionais da BIOLAB não apresentam divergências. A ocorrência parece se relacionar ao posicionamento estratégico da empresa, independente do mercado escolhido (nacional ou internacional). Quando optou pela abertura a novos mercados (novas especialidades), por exemplo, a BIOLAB não o fez exclusivamente por meio de parcerias no mercado interno, mas também no externo. Essa afirmação parece ser evidenciada pela narrativa do entrevistado, em que esclarece a constituição da aliança com o objetivo de ampliar mercado, atendendo ao de biotecnologia (*joint venture* nacional – Cristália e Eurofarma), como também de medicina estética (*joint venture internacional* – Merz). Ademais, embora as parcerias nacionais para acesso a conhecimento para desenvolvimento de produto tenham sido pouco enfatizadas na entrevista, estão presentes na estratégia da BIOLAB, pelo demonstrado nas alianças constituídas com duas grandes universidades do país (USP e UFRGS). Dessa forma, parece se justificar a presença do mesmo objetivo (acesso a conhecimento) tanto nas alianças nacionais quanto internacionais da empresa. A redução de custos também se apresenta em todas as alianças da BIOLAB, tendo sido apontada como objetivo principal à sua constituição.

Na análise dos motivadores das alianças, contudo, observa-se distinções entre alianças nacionais e internacionais. O destaque está no fator motivador que se refere à exigência do governo brasileiro para a constituição da aliança nacional. Esta questão, embora dissinta da constatação de que “hoje você não consegue ficar mais voltado pro próprio umbigo”, parece se relacionar à declaração do entrevistado de que as empresas do setor farmacêutico nacional não se habituaram a se associarem, especialmente com concorrentes. Assim, há que existir um motivador externo. Nesse mesmo sentido, aponta-se a identificação da motivação à formação da aliança nacional relacionada à ampliação das operações da organização e à necessidade de inovação, que foram observadas a partir da formação da *joint venture* destinada à especialidade ainda não explorada pela BIOLAB e ainda nova no país (biotecnologia).

Em contrapartida, no âmbito externo, os motivadores se relacionam à predisposição do mercado e ao interesse das empresas do setor em buscar

parceiros brasileiros. Este fator ampara a afirmação do entrevistado de que “todos têm interesse” no mercado brasileiro. Os demais motivadores das alianças internacionais, de modo geral, estão de acordo com as particularidades do mercado externo, em que há maiores dificuldades em termos de barreiras comerciais (quebra de barreiras), de compreensão do mercado consumidor estrangeiro (entrada em mercados globais), bem como a ampliação do mercado concorrencial (redução da competição e proteção à posição de mercado), que se observou pela afirmação de que, para manter-se no mercado, a empresa precisou das alianças. A expansão da linha fora evidenciada pelo entrevistado como necessária, em âmbito internacional, especialmente devido à estratégia de desenvolver marca própria, realizada, inicialmente, por meio de licenciamento. Os dois outros motivadores específicos das alianças internacionais – interesse das empresas estrangeiras do setor e complexidade do mercado de destino – refletem o cenário particular da empresa aberta a mercados estrangeiros e relacionam-se entre si. As alianças foram vistas como oportunidade aos parceiros estrangeiros de conhecer o mercado de destino e foram motivadas, na BIOLAB, pelo próprio interesse das empresas estrangeiras.

Nas características de tipo e nível das alianças não se observou distinções entre aquelas voltadas ao mercado nacional e aquelas ao estrangeiro. O entrevistado esclareceu que sempre há elaboração de contratos formais e que o tipo mais comum trata-se das *joint ventures*. Nesse caso, os parceiros contribuem mutuamente e, “após o final da *joint venture*, eles tocam com as próprias pernas”.

4.2.1.3.2 Capacidades relacionais das alianças

O QUADRO 10 demonstra as similaridades e diferenças (essas últimas destacadas em negrito), em termos de capacidades relacionais, das alianças nacionais e internacionais da BIOLAB:

BIOLAB		
Capacidade Relacional Tecnológica		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da visão da inovação tecnológica • Desenvolvimento de novas tecnologias • Combinação de tecnologias existentes • Aplicação dos mesmos procedimentos em outras alianças 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração com novas tecnologias
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Transformação • Aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Proatividade
Capacidade Relacional Humana		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de novas áreas • Interação de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de novas áreas • Interação de pessoal
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Proatividade • Transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Proatividade • Transformação
Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança • Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia • Replicação dessa capacidade em outros relacionamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia • Aprendizagem de habilidades gerenciais • Existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias. • Replicação dessa capacidade em outros relacionamentos
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Aprendizagem • Transformação
Capacidade Relacional Cultural		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança da cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos • Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Transformação • Aprendizagem

QUADRO 10 – CAPACIDADES RELACIONAIS E ROTINAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA BIOLAB.

FONTE: a autora (2013).

A existência da capacidade de expansão da visão da inovação tecnológica parece estar presente somente nas alianças nacionais da BIOLAB devido à necessidade da empresa de diversificar as especialidades de medicamentos desenvolvidos por ela, bem como pela maior dificuldade em ampliar a visão dos parceiros nacionais, que são reconhecidos nessa pesquisa como menos adeptos às alianças. A diferença quanto aos objetivos da constituição das alianças nacionais em relação às internacionais – aquelas mais voltadas à pesquisa e ao desenvolvimento de produto e essas mais direcionadas à comercialização – parece justificar a presença das capacidades tecnológicas de desenvolvimento de novas tecnologias e de combinação de tecnologias existentes exclusivamente nas alianças voltadas ao mercado nacional. Da mesma forma, a aplicação do aprendizado tecnológico desenvolvido em outras alianças parece estar mais presente nas parcerias nacionais da BIOLAB.

A capacidade relacional tecnológica de colaboração com novas tecnologias, que se apresenta na aliança internacional, com exclusividade, pode estar relacionada ao compartilhamento de conhecimento entre a BIOLAB e os parceiros internacionais. Essa prática parece se desenvolver nas alianças internacionais, mesmo que não haja produção conjunta com o parceiro, como acontece no cenário nacional. Dessa forma, embora as alianças internacionais não objetivem a elaboração de produtos e processos, resultam na colaboração ao seu desenvolvimento.

No que se refere às rotinas da capacidade relacional tecnológica, cabe notar que a proatividade se desenvolveu apenas na aliança internacional, fato que pode estar relacionado ao pouco interesse na constituição de alianças nacionais e à busca por parceiro com conhecimento tecnológico para o desenvolvimento de moléculas, apenas presente em concorrentes estrangeiros, de acordo com o entrevistado. A rotina de coordenação foi percebida na aliança nacional, exclusivamente, sobretudo no que se refere à necessidade de gerir conflitos de interesses entre os parceiros nacionais. Essa dificuldade não foi apontada pelo entrevistado nas alianças para o mercado externo. A própria experiência em parcerias nacionais anteriores permitiu à BIOLAB que desenvolvesse a capacidade de identificar as oportunidades, bem como as ineficiências das alianças, e promover a alocação de recursos para

outras parcerias (rotina de coordenação) o que se visualiza na afirmação relativa à continuidade da *joint venture Orygen*: "Se estiver tudo bem, a gente continua, com a inovação, se não vai continuar." A rotina de transformação, por sua vez, é identificada nas alianças nacionais pela necessidade de haver adaptação do parceiro para que haja sucesso, especialmente pela pouca "cultura do brasileiro de fazer parceria".

Na seara da capacidade relacional humana, embora não haja discrepâncias entre as capacidades nas alianças nacionais e internacionais, o desenvolvimento da rotina de transformação nas internacionais parece estar relacionado à necessidade da BIOLAB e de seus colaboradores, de estabelecer mecanismos de adaptação, em termos de capital humano, para se adequar ao novo contexto da parceria. Essa capacidade nas alianças internacionais foi identificada (codificada) em maior número nas citações do entrevistado (dez citações), enquanto nas capacidades relacionais das alianças nacionais, há maior número de menções naquelas que se baseiam em sistemas de gestão (dez citações).

Ao analisar as capacidades relacionais baseadas em sistemas de gestão da empresa, observa-se a percepção do entrevistado de que há absorção de novas abordagens de planejamento e estratégia tanto nas parcerias nacionais quanto internacionais, mas naquelas a absorção acontece no parceiro, enquanto nessas, pode acontecer na própria BIOLAB. Isso também é visualizado em partes do discurso, em que o entrevistado afirma que o parceiro nacional da BIOLAB precisa adaptar-se e moldar-se aos modelos estabelecidos pela empresa. Por outro lado, no caso internacional, a empresa se demonstra disposta a estabelecer programas que permitam maior integração entre os colaboradores (estágios e licenças sabáticas). O fato pode estar relacionado, como se demonstra na entrevista, à existência de maior interação nesse tipo de parceria, que se evidencia na presença da rotina de transformação exclusivamente nas alianças internacionais.

A capacidade relacional cultural se demonstra nas alianças nacionais sob a perspectiva da mudança cultural da organização, que é demonstrada pelo entrevistado como uma forma de influência da BIOLAB sobre o parceiro, sendo que o inverso parece não acontecer.

Os novos padrões de comportamento, visualizados devido à constituição das alianças internacionais, relacionam-se à mudança das próprias características dos colaboradores da empresa - falar outros idiomas, "ter a cabeça aberta". Ademais, a agregação de valores entre parceiros, na contramão das alianças nacionais, acontece do parceiro à BIOLAB, que é influenciada pelo parceiro internacional, mas essa influência não acontece no sentido inverso, já que as parcerias se constituem com "empresas centenárias". Essa capacidade também se demonstra na diferente percepção dos parceiros estrangeiros em relação ao Brasil, que sofreu alteração nos últimos anos, de acordo com o entrevistado. Considerando esses fatores apontados, parece haver justificativa ao desenvolvimento das rotinas de coordenação (desenvolvimento de mecanismos para conciliação de interesses – a partir do reconhecimento de que há diferentes objetivos entre os consortes) e aprendizagem (geração de conhecimento ao parceiro e transferência de conhecimento entre eles), com exclusividade nas alianças internacionais.

A FIGURA 3 e o QUADRO 11 representam, graficamente, as rotinas desenvolvidas nas alianças da BIOLAB.

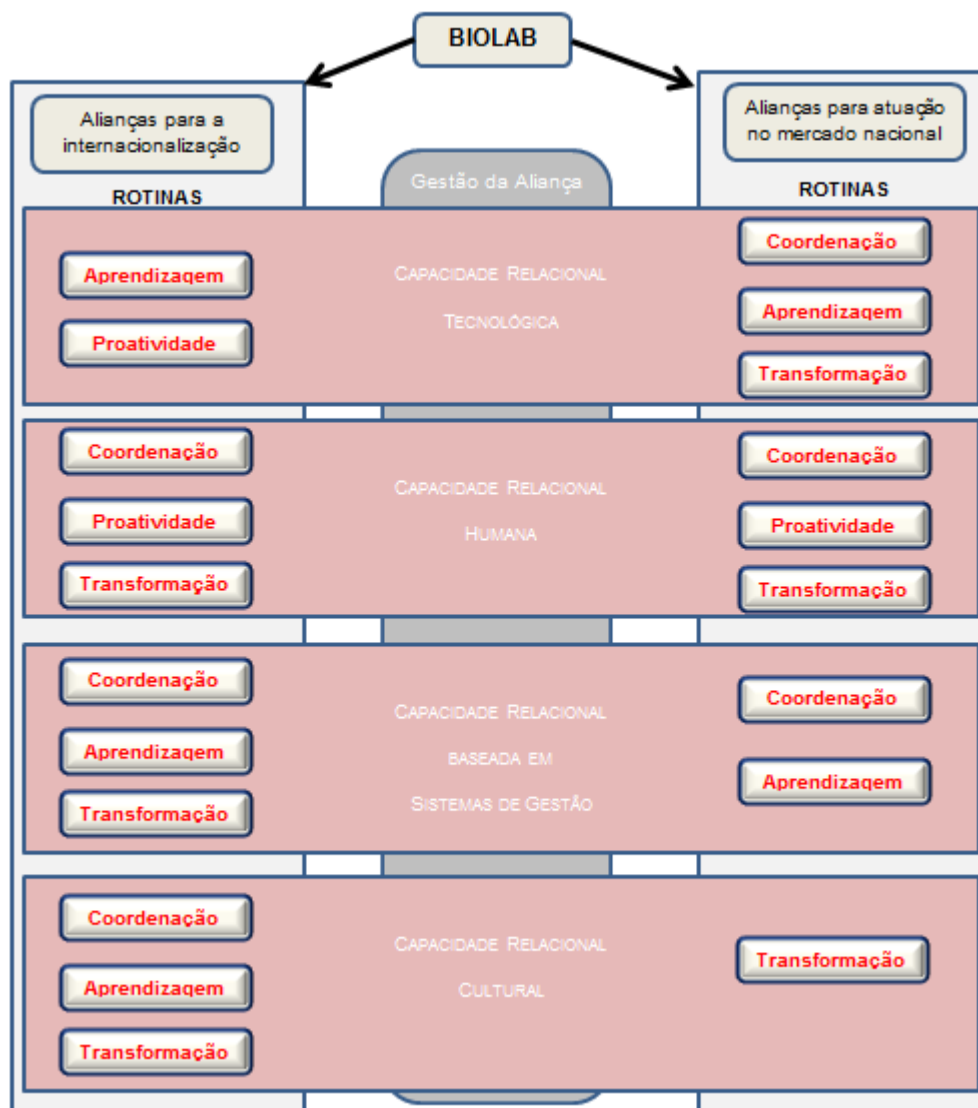


FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA BIOLAB.

FONTE: a autora (2013).

BIOLAB	ROTINAS	Coordenação	Aprendizagem	Proatividade	Transformação
CAPACIDADES RELACIONAIS	Tecnológica	N	N/I	I	N
	Humana	N/I	-	N/I	N/I
	Sistemas de Gestão	N/I	N/I	-	I
	Cultural	I	I	-	N/I

Legenda: N – Alianças Nacionais; I – Alianças Internacionais; N/I – Alianças Nacionais e Internacionais.

QUADRO 11 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA BIOLAB.

FONTE: a autora (2013).

Observa-se que a maior parte das rotinas foi percebida tanto nas alianças nacionais quanto internacionais da BIOLAB. Contudo, as rotinas presentes em apenas um tipo de aliança são maioria nas internacionais, o que pode se relacionar ao maior número de parcerias desse tipo e/ou à maior preocupação com elas. Outro destaque se dá à inexistência da rotina de proatividade nas capacidades Cultural e Baseada em Sistemas de Gestão.

4.2.2 Angelus

Nesta seção classificam-se as alianças nacionais e internacionais da ANGELUS, conforme suas características e capacidades relacionais desenvolvidas.

4.2.2.1 Alianças nacionais da ANGELUS

As alianças nacionais da ANGELUS foram constituídas com diversos tipos de empresa, não se limitando, assim, ao desenvolvimento de produto ou à distribuição. As suas características, de forma detalhada, e capacidades relacionais, são descritas nos tópicos subsequentes.

4.2.2.1.1 Caracterização

A caracterização das alianças nacionais, quanto a objetivos, motivadores, tipos e níveis apresenta-se a seguir.

a) Objetivos

- Entrar em novos mercados – reconhecido a partir da afirmação da entrevistada de que o objetivo da aliança é inserir a marca da empresa e dos produtos e prospectar vendas.
- Acesso a conhecimento – identificado por meio do trecho:

“é intercâmbio; alguma coisa que a gente tenha e eles não tenham, ou eles têm e nós não temos aí a gente faz essa interação para complemento de linha.”

b) Motivador

- Necessidade de inovação em produtos – reconhecido a partir da afirmação de que o que motiva a constituição da aliança nacional é a possibilidade de se desenvolverem novos produtos.

c) Tipologia

As alianças nacionais da ANGELUS classificam-se, quanto ao tipo, como cooperações formais, tendo em vista o trecho:

“A aliança nacional é formalizada através de convênios e contratos com os parceiros.”

d) Nível

Downstream e *upstream* são os níveis das alianças nacionais da ANGELUS, realizadas com empresas concorrentes, mas também distribuidores, universidades e fornecedores:

Entrevistadora: A Angelus tem alianças com quais tipos de empresa?
Entrevistada: com universidades, fornecedores, distribuidores e concorrentes.”

4.2.2.1.2 Capacidades Relacionais

Nesta seção descrevem-se e analisam-se as capacidades relacionais das alianças nacionais da ANGELUS. As suas rotinas (componentes básicos do comportamento organizacional e o repositório das capacidades organizacionais (BECKER *et al.*, 2005)) também são listadas a seguir.

a) Capacidade Relacional Tecnológica

As capacidades tecnológicas se demonstram por meio de procedimentos ou conjuntos de normas relacionados ao desenvolvimento tecnológico e ao entrelaçamento das relações (LEONARD-BARTON, 1992; PAVITT, 1984 e RITTER & GEMÜNDEN, 2004, *apud* JOHNSEN & FORD, 2006). Elas foram identificadas nas alianças nacionais da ANGELUS nos seguintes aspectos:

- Colaboração com novas tecnologias – identificada pela declaração da entrevistada de que, por meio das parcerias com Centros de Pesquisa, a ANGELUS obteve ganho tecnológico importante.

ROTINA percebida: desenvolvimento conjunto com o parceiro (**aprendizagem**).

- Identificação de combinação de tecnologias existentes – percebida na afirmação de que a empresa estabeleceu em conjunto com o Centro Tecnológico Aeroespacial do Brasil uma nova cerâmica, a partir da qual a ANGELUS desenvolveu novos produtos. Essa capacidade também se visualiza no trecho:

“Sim, na verdade tem alguns produtos que a gente tem aqui foi conjunto [sic], foi a nossa expertise em produtos odontológicos com a expertise deles em ferramentais, a gente acabou desenvolvendo uma tecnologia única”.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento conjunto com o parceiro (**aprendizagem**), alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**) e interação entre os parceiros (**transformação**).

- Aplicação a outros relacionamentos e alianças – identificada por meio da análise do trecho: “(...) as alianças firmadas posteriormente já possuem

um significado e visão diferentes, pois já aprendemos com erros e acertos anteriores”.

Esse aprendizado tecnológico, segundo a entrevistada, também instrumentaliza a empresa para a busca por parceiros – “Como nós vamos sempre atrás daquilo que a gente precisa, a gente não tem essa necessidade (adaptação de tecnologia), porque quando a gente vai buscar uma parceria, a gente já vai atrás de uma coisa que a gente já usou, já sabe que pode ser feita, então não tem nenhum exemplo prático pra te passar nesse caso”.

ROTINAS percebidas: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

- Absorção de lições tecnológicas dos parceiros – identificada devido à afirmação da entrevistada de que ao adquirir tecnologias em determinadas parcerias, elas são utilizadas “no desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e processos diferentes”.

ROTINA percebida: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**).

b) Capacidade Relacional Humana

As capacidades relacionais humanas relacionam-se aos conhecimentos incorporados nas pessoas e à reconfiguração de habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias (LEONARD-BARTON, 1992; TEECE, 1998; apud JOHNSON & FORD, 2006). Considerando essa definição, foram identificadas as capacidades relacionais humanas desenvolvidas nas alianças nacionais da ANGELUS:

- Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto – identificada a partir da afirmação da entrevistada de que alianças promovem a geração de conhecimento e dos trechos: “Sim. Essa interação é rotineira, principalmente no desenvolvimento de projetos conjuntos”. “O aprendizado obtido, principalmente pela equipe de trabalho dessas alianças, é inerentemente passadas para processos posteriores”.

ROTINAS percebidas: interação entre os parceiros (**transformação**), transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**), assim como transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**).

- Melhoria de áreas de conhecimento existentes – identificada a partir da afirmação de que há uma área de Pesquisa e Desenvolvimento na ANGELUS, que fomenta as alianças e que sofre melhoria constante por meio delas.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (**coordenação**), interação entre os parceiros (**transformação**) e geração de conhecimento (**aprendizagem**), bem como transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

c) Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão

A capacidade que envolve formas de criação de conhecimento e controle do conhecimento nos relacionamentos, trata-se daquela baseada em Sistemas de Gestão. Essas capacidades, desenvolvidas nas alianças nacionais da ANGELUS foram identificadas na análise e descritas a seguir.

- Existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias – identificada por meio do trecho: “Sim, grande parte das vezes existe esse intercâmbio de

colaboradores entre a empresa e seus parceiros, em ambos os mercados, mas com ênfase maior no nacional”.

ROTINA percebida: interação entre os parceiros (**transformação**).

- Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança – identificada na constatação da entrevistada de que o aprendizado gerencial é importante para o alcance dos objetivos da aliança e influencia contratos e parcerias futuras “quer seja na mensuração de resultados estratégicos, quer seja pela busca de parceiros com tecnologia superior e que possam trazer mais contribuições para o crescimento da empresa”.

ROTINAS percebidas: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**), bem como geração de conhecimento (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

- Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias – “Nós temos um departamento específico, que é o departamento de P&D, que é quem faz toda essa gestão (da aliança)”.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (**coordenação**) e transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

d) Capacidade Relacional Cultural

As capacidades associadas a culturas e valores, capacidades relacionais culturais, foram identificadas nas alianças nacionais da ANGELUS da seguinte forma:

- Mudança de cultura organizacional – identificada a partir da declaração da entrevistada de que o processo de trabalho em parceria afeta diretamente a cultura da empresa, obrigando-a a ser receptiva às novas tecnologias e à aquisição de conhecimento e também de que “A empresa passou a se mostrar mais, para atrair parceiros”.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

- Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos – identificada devido à necessidade da empresa de buscar pessoas com capacidades diferentes, depois do estabelecimento das alianças – “também a contratar pessoa de caráter direcionado ao estabelecimento desse tipo de aliança”.

ROTINA percebida: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**).

- Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros – identificada por meio dos trechos:

“Qualquer aliança, onde [sic] duas partes convivem e trocam experiências, enriquecem culturalmente ambos os lados”.

“quando começa a ter parceiros pra fazer isso, você começa a ter uma integração maior de pessoas”.

“Aí você vai sempre acrescentando (nos próximos relacionamentos), tem que subir um degrau a mais.”

ROTINAS percebidas: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**), interação entre os parceiros (**transformação**), bem como desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), e alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**).

4.2.2.2 Alianças internacionais da ANGELUS

As alianças internacionais da ANGELUS têm suas características e capacidades relacionais descritas a seguir.

4.2.2.2.1 Caracterização

As alianças internacionais da ANGELUS são caracterizadas nesta seção, conforme objetivos, motivadores, tipos e níveis.

a) Objetivo

- Entrar em novos mercados – identificado por meio da análise dos trechos:

“Sim, na verdade foi a busca por distribuidores (parceiros) que levou à internacionalização.”

“Sim, há centros de pesquisa internacionais com os quais a gente já trabalha em conjunto para criar, desenvolver máquinas especiais, equipamentos especiais, e produtos, consequentemente, para a nossa linha.”

b) Motivadores

- Ampliação das operações organizacionais; entrada em mercados globais – identificados a partir da afirmação da entrevistada de que a internacionalização por meio de alianças aconteceu devido ao inerente processo de crescimento da empresa.

- Destaque da marca de empresa – visualizado pela empresa após a constituição da aliança comercial internacional.
- Assédio de distribuidores estrangeiros – percebido pela ANGELUS antes da constituição das alianças para atuação no mercado externo.

c) Tipologia

As alianças internacionais da ANGELUS classificam-se, quanto ao tipo, como cooperações formais, tendo em vista o trecho:

“mercado internacional, a empresa firma um contrato com o distribuidor eleito.”

d) Nível

Embora, quando questionada sobre os tipos de empresa com as quais a ANGELUS estabelece parceria no exterior, a entrevistada tenha limitado a abrangência às alianças comerciais, com distribuidores (nível *upstream*), na sequência da entrevista, aponta a existência de parcerias também com centros de pesquisa internacionais (nível *upstream*):

“Sim, há centros de pesquisa internacionais com os quais a gente já trabalha em conjunto para criar, desenvolver máquinas especiais, equipamentos especiais, e produtos, consequentemente, para a nossa linha.”

4.2.2.2.2 Capacidades relacionais

Nesta seção, descrevem-se as capacidades relacionais, bem como as respectivas rotinas, identificadas nas alianças internacionais da ANGELUS.

a) Capacidade Relacional Tecnológica

A análise das capacidades relacionais realizou-se a partir da análise dos fatores tecnológicos: integração de sistemas e procedimentos técnicos;

identificação de combinação de tecnologias existentes; expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica; colaboração com novas tecnologias; e absorção de lições tecnológicas dos parceiros e possibilidade de aplicação a outros relacionamentos e alianças (JOHNSEN & FORD, 2006). Dessa forma, as capacidades relacionais tecnológicas visualizadas nas alianças internacionais da ANGELUS são:

- Integração de procedimentos técnicos – identificada a partir da necessidade de se realizarem registros de produto em cada um dos mercados atendidos pela empresa.

ROTINA percebida: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**).

- Colaboração com novas tecnologias – identificada devido à existência de parcerias internacionais com o intuito de “criar, desenvolver máquinas especiais, equipamentos especiais, e produtos, conseqüentemente, para a nossa linha”.

ROTINA percebida: desenvolvimento conjunto com o parceiro (**aprendizagem**), bem como transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**).

- Combinação de tecnologias existentes – “nós temos um equipamento suíço que a gente está adaptando em parceria”.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento conjunto com o parceiro (**aprendizagem**), bem como transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e adaptação de tecnologia (**transformação**).

- Aplicação a outros relacionamentos – identificada a partir da afirmação de que o aprendizado tecnológico gerado é a sustentação à busca por novos parceiros – “Quando a gente vai buscar uma parceria, a gente já vai atrás de uma coisa que a gente já usou, já sabe que pode ser feita”.

ROTINAS percebidas: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

b) Capacidade Relacional Humana.

A capacidade relacional humana foi identificada a partir da existência de: interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto; trocas e/ou programas de desenvolvimento conjuntos que facilitam o compartilhamento de conhecimento gerando aprendizagem; incremento de novas áreas de conhecimento ou melhoria de áreas existentes (JOHNSEN & FORD, 2006). Com base nisso, relacionam-se as seguintes capacidades das alianças internacionais da ANGELUS:

- Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto – identificada a partir da afirmação de que a interação é rotineira, especialmente quando há projetos conjuntos e de que há geração de conhecimento em ambos os lados depois da aliança. No aspecto internacional, dá-se ênfase à “agregação de valor” (conhecimento) entre os parceiros, segundo a entrevistada.

ROTINAS percebidas: interação entre os parceiros (**transformação**) e geração de conhecimento (**aprendizagem**), bem como transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

- Melhoria de áreas de conhecimento existentes – identificada a partir da afirmação de que há uma área de Pesquisa e Desenvolvimento na ANGELUS, que fomenta as alianças e que sofre melhoria constante por

meio delas, assim como da melhoria na “estrutura de Recursos Humanos”, com vistas a atender aos mercados específicos, de acordo com a entrevistada.

ROTINA percebida: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), bem como interação entre os parceiros (**transformação**), e transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

c) Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão

Para a análise das capacidades relacionais desenvolvidas nas alianças internacionais baseadas em sistemas de gestão da ANGELUS, observou-se: absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia; existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias; desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias; aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança; e replicação dessa capacidade em outros relacionamentos (JOHNSEN & FORD, 2006). Como resultado, obteve-se:

- Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias – identificada graças à existência de um sistema de exclusividade com parceiros internacionais, com vistas a facilitar o acompanhamento de compromissos e metas. Exemplifica-se nos trechos: “sistema de gestão da Qualidade, que teve que se adequar para as exigências das certificações internacionais” e “com o sistema de exclusividade, o compromisso e as metas ficariam mais fáceis de se [sic] acompanhar”.

ROTINAS percebidas atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**), bem como interação entre os parceiros (**transformação**), e desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (**coordenação**).

- Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia – identificada nos trechos: “afetou toda a estrutura da organização” e “(mudou) a questão orçamentária para formar uma equipe internacional e assumir despesas de viagens para prospecção de novos clientes”.

ROTINA percebida: desenvolvimento de novas condutas (transformação), bem como interação entre os parceiros (transformação).

- Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança – identificada pela análise do trecho: “o aprendizado gerado, principalmente no nível gerencial é extremamente importante para o alcance dos objetivos estratégicos”.

ROTINA percebida: desenvolvimento conjunto com o parceiro (aprendizagem).

d) Capacidade Relacional Cultural

A partir da busca por fatores como desenvolvimento conjunto de cultura e valores; agregação e acréscimo de valores entre os parceiros; mudança de cultura organizacional; e desenvolvimento de padrões de comportamentos novos (JOHNSEN & FORD, 2006), as capacidades relacionais culturais da ANGELUS, desenvolvidas na gestão de alianças internacionais, foram analisadas. Como resultado, observa-se:

- Acréscimo de valores entre os parceiros – identificada a partir da afirmação de que houve mudança na tecnologia da ANGELUS devido à diferença cultural, à maneira de consumo do cliente no exterior e à necessidade de desenvolver embalagem em diferentes idiomas.

ROTINA percebida: adaptação de tecnologia (**transformação**), bem como desenvolvimento de novas condutas (**transformação**).

- Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos – “Antigamente essa poderia ser uma dificuldade inclusive em questão de idioma, mas hoje não, a empresa está preparada”; “acaba tendo que ter uma equipe diferenciada pra fazer isso”.

ROTINA percebida: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**) e geração de conhecimento (**aprendizagem**).

- Mudança de cultura organizacional – apontada como não importante, pela entrevistada, uma vez que “com produto para a área da saúde, isso não interfere tanto”. No entanto, posteriormente, ela afirma que “aí cresce também toda a parte de colaboradores, cresce culturalmente, cresce em termos de gestão, na verdade existe esse ganho em todos os níveis da empresa” e que “Qualquer aliança, onde duas partes convivem e trocam experiências, enriquecem culturalmente ambos os lados”.

ROTINA percebida: geração e transferência de conhecimento (**aprendizagem**), desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), bem como interação entre os parceiros (**transformação**).

4.2.2.3 Comparativo das alianças

Nesta seção, realiza-se o comparativo entre as alianças nacionais e internacionais da ANGELUS, no que se refere aos objetivos, motivadores, tipologia e nível. Em seguida, a análise comparativa das capacidades relacionais desenvolvidas nas parcerias da empresa é realizada.

4.2.2.3.1 Caracterização das alianças

O QUADRO 12 demonstra as similaridades e diferenças (essas últimas destacadas em negrito), em termos de características, das alianças nacionais e internacionais da ANGELUS:

ANGELUS		
Características	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar em novos mercados • Acesso a conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar em novos mercados
Motivadores	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de inovação em produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação das operações organizacionais • Destaque da marca de empresa • Assédio de distribuidores estrangeiros
Tipo	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperações formais 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperações formais
Nível	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Upstream</i> • <i>Downstream</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Upstream</i>

QUADRO 12 – CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA ANGELUS.

FONTE: a autora (2013).

Uma vez que as alianças nacionais da ANGELUS tratam-se também daquelas destinadas à produção conjunta, enquanto as parceiras internacionais primem pelas vendas, parece haver justificativa para que o objetivo de acesso ao conhecimento se apresente apenas nos casos nacionais. A internacionalização da ANGELUS, por meio de alianças, parece indicar uma mudança de posicionamento estratégico, devido ao fato de um dos objetivos das alianças internacionais tratar-se da entrada em novos mercados, assim como de um dos motivadores, da ampliação das operações organizacionais. Outro aspecto que desperta interesse nessa análise, refere-se ao reconhecimento de que as alianças para o mercado externo implicariam em destaque à marca da empresa e por isso motivaram-nas. Ademais, o assédio de parceiros estrangeiros é apontado como motivo dessas alianças externas.

No que tange ao nível das alianças, aquelas voltadas exclusivamente ao mercado externo, como indicado pela entrevistada e já mencionado

anteriormente, focam-se na distribuição internacional. Dessa forma, compreende-se o aparecimento das alianças *downstream* apenas nas alianças nacionais, assim como da motivação de inovação de produtos.

4.2.2.3.2 Capacidades relacionais das alianças

O QUADRO 13 demonstra as similaridades e diferenças (essas últimas destacadas em negrito), em termos de capacidades relacionais, das alianças nacionais e internacionais da ANGELUS:

ANGELUS		
Capacidade Relacional Tecnológica		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração com novas tecnologias • Aplicação a outros relacionamentos e alianças • Identificação de combinação de tecnologias existentes • Absorção de lições tecnológicas dos parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração com novas tecnologias • Aplicação a outros relacionamentos e alianças • Integração de procedimentos técnicos • Combinação de tecnologias existentes
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Coordenação • Proatividade • Transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Coordenação • Proatividade • Transformação
Capacidade Relacional Humana		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto • Melhoria de áreas de conhecimento existentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto • Melhoria de áreas de conhecimento existentes
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação • Aprendizagem • Coordenação 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação • Aprendizagem

(continua)

(continuação)

Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança • Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias • Existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança • Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias • Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia •
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Aprendizagem • Transformação • Proatividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Aprendizagem • Transformação
Capacidade Relacional Cultural		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros • Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos • Mudança de cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Acréscimo de valores entre os parceiros • Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos • Mudança de cultura organizacional
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Coordenação • Proatividade • Transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Transformação

QUADRO 13 – CAPACIDADES RELACIONAIS E ROTINAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA ANGELUS.

FONTE: a autora (2013).

De acordo com a entrevistada, as alianças nacionais da ANGELUS constituíram-se tanto para a distribuição de produtos quanto para o seu desenvolvimento conjunto. Dessa forma, parece se justificar a existência das capacidades "identificação de combinação de tecnologias existentes" e "absorção de lições tecnológicas dos parceiros" apenas nas parcerias voltadas ao mercado brasileiro. Da mesma forma, pressupõe-se a geração de aprendizado e a aplicação a outros relacionamentos. Já a integração de sistemas e a combinação de tecnologias são capacidades que se

desenvolveram exclusivamente nas alianças internacionais, o que parece se relacionar à maior necessidade de adaptação da empresa aos padrões já estabelecidos internacionalmente. As rotinas da capacidade relacional tecnológica não apresentam divergência nas parcerias nacionais e internacionais.

As capacidades relacionais humanas apresentam pouco desacordo entre as alianças nacionais e internacionais da ANGELUS. A ocorrência parece se justificar, no discurso da entrevistada, pela baixa diferenciação, em termos de capital humano, entre as atividades desempenhadas nas alianças no Brasil e no exterior. O trecho “Isso vale para os dois mercados” é recorrente nas respostas. O mesmo acontece nas capacidades relacionais culturais, o que se corrobora pela afirmação: “Mas no processo de globalização que nós temos hoje, tudo que você faz com um, faz com outro também”. Particularidade das alianças nacionais é o desenvolvimento da rotina de coordenação, identificada devido à existência de uma área específica na empresa para a gestão da aliança, e utilizada como mecanismo para troca de informações entre os parceiros.

O intercâmbio entre colaboradores nas alianças parece acontecer em maiores proporções naquelas destinadas ao mercado nacional, possivelmente pela proximidade cultural entre as empresas. Tal proximidade é, segundo a entrevistada, o foco da empresa na busca por novos parceiros (rotina de proatividade). Por outro lado, as alianças internacionais parecem ter exigido maior adaptação por parte da ANGELUS. Um exemplo é a afirmação de que toda a estrutura organizacional da empresa sofreu alteração depois da abertura ao mercado externo, por meio de alianças, assim como pela transformação em termos de planejamento orçamentário.

As rotinas de capacidades relacionais culturais da ANGELUS particularizam-se no caso nacional devido à afirmação da entrevistada de que, no âmbito nacional, a empresa buscou a exposição própria com vistas à atração de parceiros nesse mercado (rotina de proatividade) e também da maior necessidade de coordenação, especialmente na alocação de recursos de uma parceria à outra. Essa capacidade, nas alianças internacionais, é a mais citada pela entrevistada, enquanto nas nacionais (12 citações), mencionam-se em maior em número as capacidades relacionais tecnológicas (10 citações).

A FIGURA 4 e o QUADRO 14 representam, graficamente, as rotinas desenvolvidas nas alianças da ANGELUS.

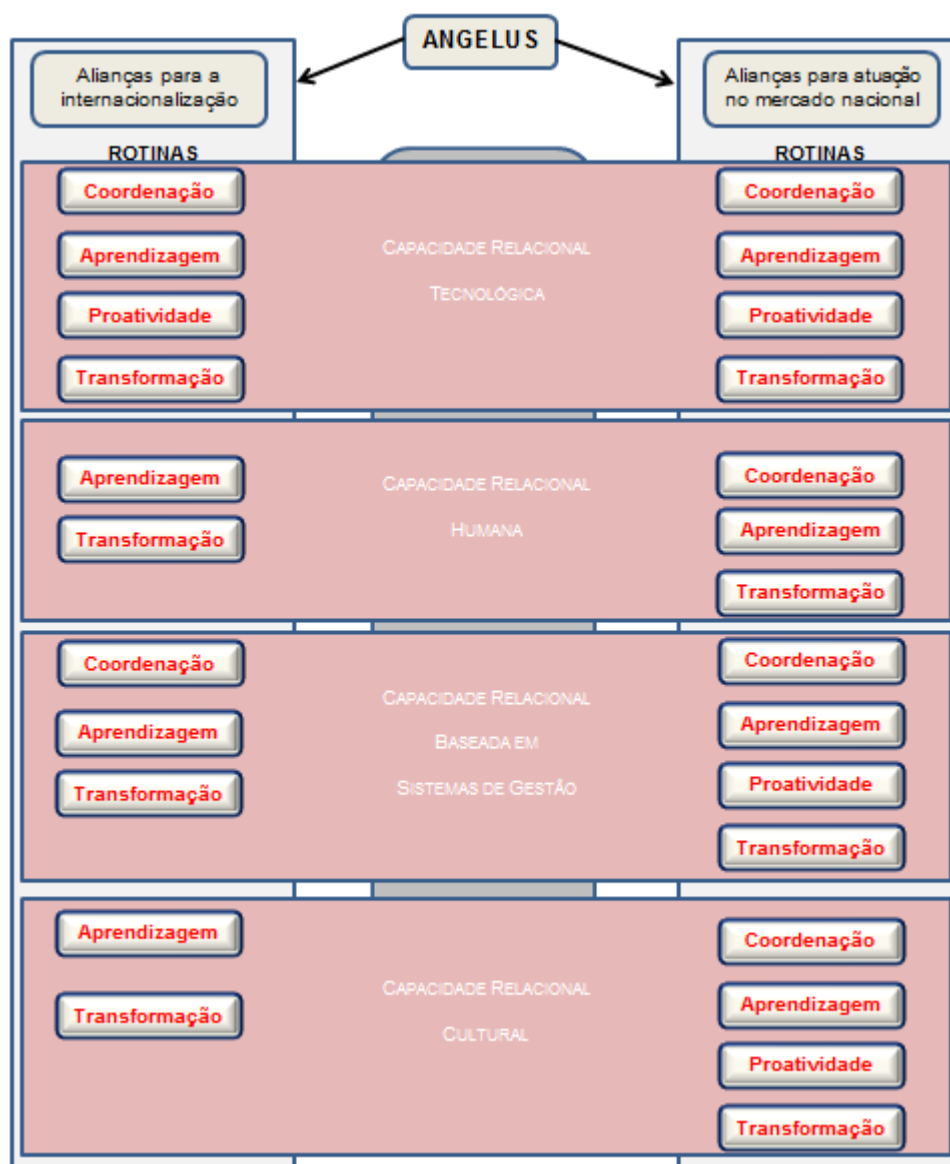


FIGURA 4 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA ANGELUS.

FONTE: a autora (2013).

ANGELUS	ROTINAS	Coordenação	Aprendizagem	Proatividade	Transformação
CAPACIDADES RELACIONAIS	Tecnológica	N/I	N/I	N/I	N/I
	Humana	N	N/I	-	N/I
	Sistemas de Gestão	N/I	N/I	N	N/I
	Cultural	N	N/I	N	N/I

Legenda: N – Alianças Nacionais; I – Alianças Internacionais; N/I – Alianças Nacionais e Internacionais.

QUADRO 14 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA ANGELUS.

FONTE: a autora (2013).

Para a ANGELUS observa-se que há mínima diversidade, em termos de capacidades relacionais de gestão das alianças, entre aquelas nacionais e as internacionais, já que a maior parte das rotinas identificadas está presente em ambos os tipos de parcerias. O destaque é dado à maior necessidade de coordenação, assim como o maior esforço empenhado na busca por parceiros, nas alianças voltadas exclusivamente ao mercado externo.

4.2.3 Blanver

Nesta seção, classificam-se as alianças nacionais e internacionais da BLANVER, conforme suas características e capacidades relacionais desenvolvidas.

4.2.3.1 Alianças nacionais da BLANVER

As alianças nacionais da BLANVER focam-se na distribuição de produtos, como se demonstra a seguir. Ademais, as capacidades relacionais desenvolvidas nas alianças nacionais da empresa são descritas.

4.2.3.1.1 Caracterização

A caracterização das alianças nacionais, quanto a objetivos, motivadores, tipos e níveis apresenta-se a seguir.

a) Objetivos

- Acesso ao conhecimento – “sempre buscamos onde a gente não tem e não buscando um parceiro que tenha a mesma característica nossa pra melhorar”.

b) Motivadores

- Ampliação das operações organizacionais e exigência de mercado.

“Então uma empresa que está na fase do fundador, às vezes ele não tem condição de fazer uma gestão externa, porque não tem como pagar, ele sobrevive daquele negócio. Então a partir do momento que ele consegue e ele vê que a empresa vai pra outro patamar, aí ele vai ter que se calçar por baixo, vai ter que fazer as alianças”.

- Acesso a mercados; compartilhamento de custos – “onde uma aliança pra mim, é vantajosa? Você tem um distribuidor no mercado que tem 100 clientes. Aí faz sentido, porque eu não vou ficar vendendo pra 100 clientes”.

c) Tipologia

As alianças nacionais da BLANVER classificam-se, quanto ao tipo, como cooperações formais.

d) Nível

As alianças nacionais da BLANVER classificam-se, quanto ao nível, como *upstream* – “A nossa parceira local é com produtores de insumos farmacêuticos ativos, ou laboratórios oficiais do governo, ou laboratórios privados”.

4.2.3.1.2 Capacidades Relacionais

Essa seção dedica-se a descrever e analisar as capacidades relacionais das alianças nacionais da BLANVER, bem como suas rotinas. Com esse propósito, por meio da entrevista, foram mapeadas as capacidades relacionais tecnológica, humana, baseada em sistemas de gestão e cultural e identificadas as rotinas existentes em cada uma delas.

a) Capacidade Relacional Tecnológica

As capacidades tecnológicas, compreendidas como procedimentos ou conjuntos de normas relacionados ao desenvolvimento tecnológico e ao entrelaçamento das relações foram identificadas nas alianças nacionais da BLANVER:

- Aplicação em outras alianças – identificada a partir da afirmação do entrevistado de que visualiza a necessidade de estabelecer parcerias em período de teste e depois realinha os objetivos e resultados tecnológicos para constituir novas alianças, com a mesma empresa – “Então o que a gente faz é uma *trial*, uma amostragem, de 2 anos basicamente, aí a gente vê como ele se desempenha e aí a gente promove...aí cada ano vem conversando e aí ajustando os objetivos”.

ROTINAS percebidas: uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**) e interação entre os parceiros (**transformação**), bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**), e transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**).

- Integração de sistemas e procedimentos técnicos – identificada a partir da afirmação de que os sistemas mudam quando a aliança é com produtor de medicamento (laboratório), sendo necessário realinhamento de sistemas.

ROTINA percebida: adaptação de tecnologia (**transformação**).

b) Capacidade Relacional Humana

As capacidades relacionais humanas relacionam-se aos conhecimentos incorporados nas pessoas e à reconfiguração de habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias (LEONARD-BARTON, 1992;

TEECE, 1998; apud JOHNSEN & FORD, 2006). A partir dessa definição, foram identificadas as capacidades relacionais humanas desenvolvidas nas alianças nacionais da BLANVER:

- Melhoria de áreas de conhecimento existentes – identificada a partir da afirmação de que a empresa passou a investir em maior escala, depois da constituição das alianças, no seu capital humano. Além disso, a partir do trecho: “Então você precisa ter uma expertise diferente em computação, em TI, que não tinha”.

ROTINA percebida: desenvolvimento de novas condutas **(transformação)**.

- Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto – “sim, nos dois (existe interação pessoal), mas menos no nacional. Nacional é mais difícil, por causa da cultura do brasileiro, o brasileiro é mais desconfiado” e “porque a parceira, se você não tiver uma empatia pessoal, é muito difícil”.

ROTINA percebida: interação entre os parceiros, bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria **(transformação)**, bem como desenvolvimento de novas condutas **(transformação)**.

c) Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão

A capacidade que envolve formas de criação de conhecimento e controle do conhecimento nos relacionamentos, trata-se daquela baseada em Sistemas de Gestão (JOHNSEN & FORD, 2006). Foi identificada apenas uma capacidade desenvolvida nas alianças nacionais da BLANVER:

- Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia.

“existe, mas a gente determina o nível que é necessário pra gente. Aí o cara tem que se adequar. Se não, ele vai ser influenciado por data de entrega, qualidade, estoque, então a gente faz ele [sic] entender a necessidade mínima”.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**), e transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**).

Essa capacidade é apontada pelo entrevistado como existente nas alianças que aumentam significativamente o faturamento da empresa – “Se você hoje fatura, por exemplo, por venda, brasileiro gosta muito de venda, 100 mil e faz uma parceria e o faturamento vai pra 1 milhão, aí você tem que se moldar pra essa nova gestão”.

ROTINA percebida: adaptação da gestão (**transformação**).

d) Capacidade Relacional Cultural.

As capacidades associadas a culturas e valores, capacidades relacionais culturais, foram identificadas nas alianças nacionais da BLANVER da seguinte forma:

- Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos – identificada a partir da afirmação de que a expertise necessária nos colaboradores da empresa é diferente, devido à constituição das alianças. Em especial ao fato de que elas aumentaram os níveis de faturamento e de produção da BLANVER.

ROTINA percebida: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**) e geração de conhecimento (**aprendizagem**).

- Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros – identificada por meio da declaração do entrevistado de que as alianças geraram conhecimento cultural que foram internalizados na empresa, embora em baixo nível, devido à constatação de que “quando busca uma parceira, você vai buscar aquele cara que tá mais próximo da sua cultura”.

ROTINAS percebidas: geração de conhecimento (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

4.2.3.2 Alianças internacionais da BLANVER

As alianças internacionais da BLANVER têm suas características e capacidades relacionais descritas a seguir.

4.2.3.2.1 Caracterização

As alianças internacionais da BLANVER são caracterizadas nesta seção.

a) Objetivos

- Diferenciação de produto – “Então nós tivemos que fazer um sistema, a estratégia nossa foi de fazer distribuição e marca própria, coisa que os chineses não tinham”.
- Ganho de escala – “ganha escala vendendo para outros países”.
- Aumentar o alcance de mercado e aproximar-se do mercado consumidor - “o Brasil não é o nosso principal mercado, que é os Estados Unidos. E a gente queria estar mais próximo do cliente”.
- Acesso ao conhecimento - “nossas parcerias sempre foram complementares de áreas que a gente não tinha”.

- Redução dos custos - “Então você paga energia elétrica, paga gás natural, mão de obra, mais caro do que em muitos países desenvolvidos, como Estados Unidos e como Alemanha. Então, aí você tem que compensar nos [sic] outros sentidos da empresa.”

b) Motivadores

- Compartilhamento de recursos e competências – “nossas parcerias sempre foram complementares de áreas que a gente não tinha”.
- Acesso a mercados – “quando a gente começou a fábrica, a condição de mercado, o mercado brasileiro era muito pequeno e não justificava uma fábrica no Brasil”.
- Restrições no mercado local - “o Brasil estava com o mercado fechado”
- Compartilhamento de custos; ampliação da competitividade; política de preços muito elevada; e controle governamental - “Eu teria que vender a 80, 100, aí era um valor absurdo, não tinha sentido. Porque, por outro lado, também o governo até que controlava essa questão da inflação”.
- Inexistência de estrutura própria no exterior – “Porque se eu tivesse escritórios de venda em outros países, pra que eu ia querer parceiros?”.
- Ganho de conhecimento - “A parceria só serve pra potencializar uma coisa que você tem, porque a parceira envolve um custo, no fundo”.

c) Tipologia

As alianças internacionais da BLANVER classificam-se, majoritariamente, quanto ao tipo, como cooperações formais, mas também houve caso de participação societária com parceiro dos Estados Unidos.

d) Nível

As alianças internacionais da BLANVER classificam-se, quanto ao nível, como *upstream*, com foco exclusivo na distribuição de produto.

4.2.3.2.2 Capacidades relacionais

Esta seção destina-se a descrever as capacidades relacionais, bem como as respectivas rotinas, identificadas nas alianças internacionais da BLANVER.

a) Capacidade Relacional Tecnológica

A análise das capacidades relacionais realizou-se a partir da análise dos seguintes fatores tecnológicos: integração de sistemas e procedimentos técnicos; identificação de combinação de tecnologias existentes; expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica; colaboração com novas tecnologias; e absorção de lições tecnológicas dos parceiros e possibilidade de aplicação a outros relacionamentos e alianças (JOHNSEN & FORD, 2006). De acordo com isso, a seguir são descritas as capacidades relacionais tecnológicas visualizadas nas alianças internacionais da BLANVER:

- Integração de sistemas e procedimentos técnicos – identificada por meio da afirmação do entrevistado de que é necessário alinhar objetivos na aliança, graças à existência de compartilhamento de sistemas técnicos – “Mas aí você tem que estabelecer uma regra de como você vai fazer a parceria, então tem que condicionar, ver a situação técnica, financeira, comercial, enfim”.

ROTINAS percebidas: uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**), transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e interação entre os parceiros (**transformação**).

- Absorção de lições tecnológicas dos parceiros – identificada, ainda que com restrições, no trecho: “se você atende, por exemplo, um mercado, você aprende X, se você atende 100, a tendência é que você aprenda muito mais. Embora esses distribuidores tenham, tecnologicamente, muito pouco a agregar, de conhecimento, né? É muito focado o nosso

negócio, é muito restrito. Mas o que eles aportam, informações dos diversos 100 mercados, isso traz para o nosso pessoal e aí a gente busca soluções pra cada questão”.

ROTINAS percebidas: interação entre os parceiros (**transformação**) e geração de conhecimento (**aprendizagem**), bem como transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

- Aplicação a outros relacionamentos e alianças - “Aí, por exemplo, um caso na Polônia resolve um caso na Austrália, por exemplo. O que aprende num caso é aplicado em outros casos”.

ROTINA percebida: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**).

b) Capacidade Relacional Humana

A capacidade relacional humana foi identificada a partir da existência de: interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto; trocas e/ou programas de desenvolvimento conjuntos que facilitam o compartilhamento de conhecimento gerando aprendizagem; incremento de novas áreas de conhecimento ou melhoria de áreas existentes (JOHNSEN & FORD, 2006). Com base nisso, relacionam-se as seguintes capacidades das alianças internacionais da BLANVER:

- Melhoria de áreas existentes - “E aí, dependendo dos mercados, você tem que ter advogados especializados em direito internacional, e outras questões”.

ROTINA percebida: adaptação da gestão (**transformação**).

- Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto – identificada a partir da afirmação de que há interação entre os

colaboradores da BLANVER e dos parceiros, com maior ênfase às alianças internacionais – “e eles também vêm aqui, veem a nossa qualidade, podem inspecionar a fábrica a qualquer momento, e esse grupo avalia periodicamente os parceiros”.

ROTINA percebida: interação entre os parceiros (**transformação**) e uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**).

- Compartilhamento de conhecimento gerando aprendizagem – “O caso do mercado externo foi isso. O que a gente aprendeu com uns e em outros não teve tanto sucesso, então a gente foi aprimorando a metodologia, na busca de parceiro lá fora”.

ROTINAS percebidas: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

- Programas de desenvolvimento conjuntos – embora não corroborados pelo entrevistado, identifica-se essa capacidade, devido à afirmação de que é necessário buscar parceiros com características semelhantes “porque se não eu vou estar falando com o cara uma linguagem que o cara não entende”. E também na declaração: “Mas a gente procura apoiar o cara, no momento que há uma dificuldade, vai lá faz assistência técnica, faz treinamento, agora estamos implementando treinamento online, com classes pela internet”.

ROTINAS percebidas: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**), esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**) e atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**).

c) Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão

Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia; existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias; desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias; aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança; e replicação dessa capacidade em outros relacionamentos (JOHNSON & FORD, 2006) foram os critérios utilizados para a identificação das capacidades relacionais baseadas em sistemas de gestão desenvolvidas nas alianças internacionais da BLANVER. Como resultado, obteve-se:

- Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia – identificada no parceiro da BLANVER, por meio da análise dos trechos:

“você tem que estabelecer algumas regras para o cara ter sucesso”.

“alguns sim, eu acho que sim. Alguns entenderam, viram uma melhora (nos modelos de estratégia e estrutura)”.

“a gente determina o nível que é necessário pra gente. Aí o cara tem que se adequar”.

“Se houver parceiros que a gente identifica que estão fora dos parâmetros acordados, a gente dá um certo aviso até a pior das hipóteses que é um cancelamento”.

“você tem que deixar muito claro as regras do jogo, primeiro por uma questão de responsabilidade”.

ROTINAS percebidas: uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**), transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**), adaptação da gestão (**transformação**), bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**).

- Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias – “Então a gente estabeleceu essas parcerias bilaterais, então o que eu quero pra mim, eu quero pra você e vice-versa”.

ROTINA percebida: interação entre os parceiros (**transformação**), bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**).

d) Capacidade Relacional Cultural

A partir da busca por fatores como desenvolvimento conjunto de cultura e valores; agregação e acréscimo de valores entre os parceiros; mudança de cultura organizacional; e desenvolvimento de padrões de comportamentos novos (JOHNSEN & FORD, 2006), as capacidades relacionais culturais da BLANVER, desenvolvidas na gestão de alianças internacionais, foram analisadas. Como resultado, observa-se:

- Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros – identificada nos trechos:

“Então o produto naquela época, você tinha que fazer um *marketing* primeiro, pra mostrar, porque o Brasil não era reconhecido como a Alemanha em termos de qualidade”.

“(...) nós sempre utilizamos a legislação brasileira e câmaras de arbitragem”.

“(...) é difícil. Mas aí quando você trata de uma Câmara de Arbitragem e você explica todo o sistema, quer dizer, se eu tenho 100 países, tem que ter 100 advogados? Justifica (a utilização da legislação brasileira nos contratos)”.

ROTINAS percebidas: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e adaptação do parceiro (**transformação**), bem como adaptação de gestão (**transformação**).

- Novos padrões de comportamento – identificada pela afirmação de que a experiência com relacionamentos anteriores é inserida no padrão da análise dos novos parceiros.

“O que pode acontecer é que algumas vezes, menos tem acontecido no passado recente, que você se decepcione. Porque você já tem mais tarimba em buscar um parceiro com certa característica que você sabe que vai funcionar e outros que você sabe que não vai, então é melhor nem começar. Você faz uma triagem já mais qualitativa.”

ROTINA percebida: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

4.2.3.3 Comparativo das alianças

Nesta seção, estabelece-se, inicialmente, um comparativo entre as alianças nacionais e internacionais da BLANVER, quanto aos os objetivos e motivadores, tipologia e nível. Em seguida, a mesma análise comparativa é realizada às capacidades relacionais desenvolvidas nas parcerias da empresa.

4.2.3.3.1 Caracterização das alianças

O QUADRO 15 demonstra as similaridades e diferenças (essas últimas destacadas em **negrito**), em termos de características, das alianças nacionais e internacionais da BLANVER:

BLANVER		
Características	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao conhecimento • Diferenciação de produto • Ganho de escala • Aumentar o alcance de mercado • Aproximação do mercado consumidor • Redução dos custos
Motivadores	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a mercados • Compartilhamento de custos • Ampliação das operações organizacionais • Exigência de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a mercados • Compartilhamento de custos • Compartilhamento de recursos e competências • Restrições no mercado local • Ampliação da competitividade • Política de preços muito elevada • Controle governamental • Inexistência de estrutura própria no exterior • Ganho de conhecimento
Tipo	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperações formais 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperações formais • Participação societária
Nível	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Upstream</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Upstream</i>

QUADRO 15 – CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA BLANVER.

FONTE: a autora (2013).

O único objetivo de constituição das alianças nacionais da BLANVER, identificado por meio da análise do conteúdo da entrevista, fora o acesso ao conhecimento. Destaca-se que essas parcerias são firmadas tanto com fornecedores, quanto clientes e distribuidores, não havendo aliança para produção.

Quanto aos motivadores das alianças nacionais, sobressai-se a importância apontada pelo entrevistado da utilização de alianças como ferramentas para a concretização de objetivo estratégico. Em alguns momentos da pesquisa, o entrevistado indicou que as alianças não são capazes de alterar

os modelos de planejamento e estrutura da BLANVER, mas que são importantes para "calçar (a empresa) por baixo", na fase de crescimento, indicando uma exigência do próprio mercado. O tipo (cooperação formal) e nível (*upstream*) das alianças da BLANVER parecem acordar com a finalidade dessas alianças.

Nas alianças internacionais, por sua vez, há particularidades, com especial ênfase ao objetivo da aliança relacionado ao ganho de escala. Essas alianças foram, para a BLANVER, necessárias à sobrevivência, tendo em vista as condições, indicadas pelo entrevistado, do cenário econômico brasileiro no início do negócio (década de 1980). Dessa forma, além de permitir ganho de competitividade (por meio do ganho de escala, da diferenciação de produto e do aumento do alcance de mercado), a redução de custos e maior aproximação ao mercado consumidor, que se confirmou com a instalação de escritório da empresa em outros mercados, parecem ter sido objetivos das alianças internacionais da BLANVER.

Os motivadores das alianças internacionais também se diferem daqueles das nacionais, especialmente no que se refere às restrições do próprio mercado brasileiro (altos custos e preços, controle governamental, pequeno mercado consumidor) e da mudança na perspectiva da empresa quando da abertura do Brasil ao comércio exterior (ampliação da competitividade) que parecem ter impulsionado a constituição das alianças no exterior. Além disso, o entrevistado sugeriu como motivador o ganho de conhecimento do mercado estrangeiro, por meio dos parceiros, assim como o compartilhamento de recursos e de competências com ele. Finalmente, a constituição das alianças internacionais somente ocorreu, de acordo com o entrevistado, devido à inexistência de estrutura própria da BLANVER no exterior.

Outra particularidade das alianças internacionais refere-se à existência de um caso em que houve aquisição de parte do parceiro no exterior (distribuidor estadunidense).

4.2.3.3.2 Capacidades relacionais das alianças

O QUADRO 16 demonstra as similaridades e diferenças (essas últimas destacadas em negrito), em termos de capacidades relacionais, das alianças nacionais e internacionais da BLANVER:

BLANVER		
Capacidade Relacional Tecnológica		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação em outras alianças • Integração de sistemas e procedimentos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação a outros relacionamentos e alianças • Integração de sistemas e procedimentos técnicos • Absorção de lições tecnológicas dos parceiros
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Aprendizagem • Transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Aprendizagem • Transformação
Capacidade Relacional Humana		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de áreas de conhecimento existentes • Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de áreas existentes • Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto • Compartilhamento de conhecimento gerando aprendizagem • Programas de desenvolvimento conjuntos
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Aprendizagem • Proatividade • Transformação

(continua)

(continuação)

Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> • Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia • Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Aprendizagem • Transformação
Capacidade Relacional Cultural		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros • Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos 	<ul style="list-style-type: none"> • Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros • Novos padrões de comportamento
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Proatividade • Transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Proatividade • Transformação

QUADRO 16 – CAPACIDADES RELACIONAIS E ROTINAS DESENVOLVIDAS NA GESTÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DA BLANVER.

FONTE: a autora (2013).

A BLANVER parece demonstrar que as suas alianças dedicam-se à colocação do produto no mercado e que há maior exigência, em especial em termos de adaptação, do seu parceiro no relacionamento. Essa afirmação parece se justificar pela constituição de "parcerias teste", durante as quais se analisam os objetivos e o desempenho do parceiro e, possivelmente, firmam-se novas alianças. Essa prática realiza-se tanto nas alianças nacionais quanto nas internacionais, sendo que essas, particularmente, implicam na absorção de lições tecnológicas dos parceiros, o que se evidencia na reconhecida possibilidade de se aplicarem conhecimentos obtidos com o parceiro em novas alianças. Dados esses argumentos, parece convergir o desenvolvimento de rotinas similares em todas as alianças na BLANVER.

No que se refere à capacidade relacional humana, parece desenvolver-se maior número de capacidades nas alianças internacionais (há 12 citações dessa capacidade nas alianças internacionais e 5 citações nas nacionais), o que pode se dever à maior necessidade de integração entre os parceiros, bem como no maior volume de alianças da BLANVER desse tipo. Nos mercados externos a empresa encontra máxima exigência para especializar-se (contratar advogados especializados, por exemplo) e também há evidência de aprendizado replicado. Dessa forma, justifica-se a presença da rotina de coordenação, na alocação de recursos para outras alianças, assim como de aprendizagem, na transferência de experiência entre os parceiros. A experiência também parece ser fator importante no desempenho da rotina de proatividade nas alianças internacionais.

Nas capacidades relacionais baseadas em sistemas de gestão, as alianças internacionais desenvolveram aquela relacionada ao desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias. Destaca-se o posicionamento do entrevistado de que as alianças não interferem nos sistemas de gestão da empresa, os quais estão mais relacionados com a idade da organização. Exceção se faz às alianças que ampliam consideravelmente os níveis de produção, implicando, assim, em alterações nos modelos de gestão utilizados. Segundo ele essa “de uma parceira independe, a menos que a parceria faça com que a empresa se desenvolva muito”. Nessa capacidade também parece se desenvolver a rotina de coordenação, com exclusividade, o que se deve à existência de mecanismos para a conciliação dos interesses entre os parceiros. O entrevistado afirmou que, antes de encerrar uma parceria, há acompanhamento da BLANVER, para garantir que os seus interesses, e também do parceiro, foram cumpridos.

Finalmente, ao se comparar as capacidades relacionais culturais, todas as alianças parecem ter exigido o desenvolvimento de novos padrões de comportamento na empresa, especialmente pelo aumento dos seus níveis de produção, assim como implicaram na agregação de valores entre os parceiros. No entanto, mesmo que as alianças internacionais provoquem o relacionamento de parceiros com características culturais muito distintas, não foram apontados pelo entrevistado indicativos de mudança de cultura organizacional. Esse fator pode se relacionar com a afirmação do entrevistado

de que ao buscar novos parceiros, tende-se a fazê-lo com empresas que apresentem características culturais semelhantes as da BLANVER, assim como não se pode esperar mudança nos valores do parceiro – “É como num casamento, você se identifica com a pessoa que tem uma afinidade, não vai ficar com uma pessoa e de repente esperar que ela mude praquilo que você queria que ele fosse. É a mesma coisa em uma parceria”. Nos dois tipos de aliança parece ter-se desenvolvido a capacidade cultural por meio da rotina de aprendizagem, segundo a qual o fracasso de parcerias anteriores pode reduzir aquele dos próximos relacionamentos. Ademais, a inexistência de ampla diferenciação entre alianças nacionais e internacionais parece se justificar com a declaração do entrevistado: “hoje é tudo globalizado, tudo por internet. Não vejo diferenciação”.

A FIGURA 5 e o QUADRO 17 representam, graficamente, as rotinas desenvolvidas nas alianças da BLANVER.

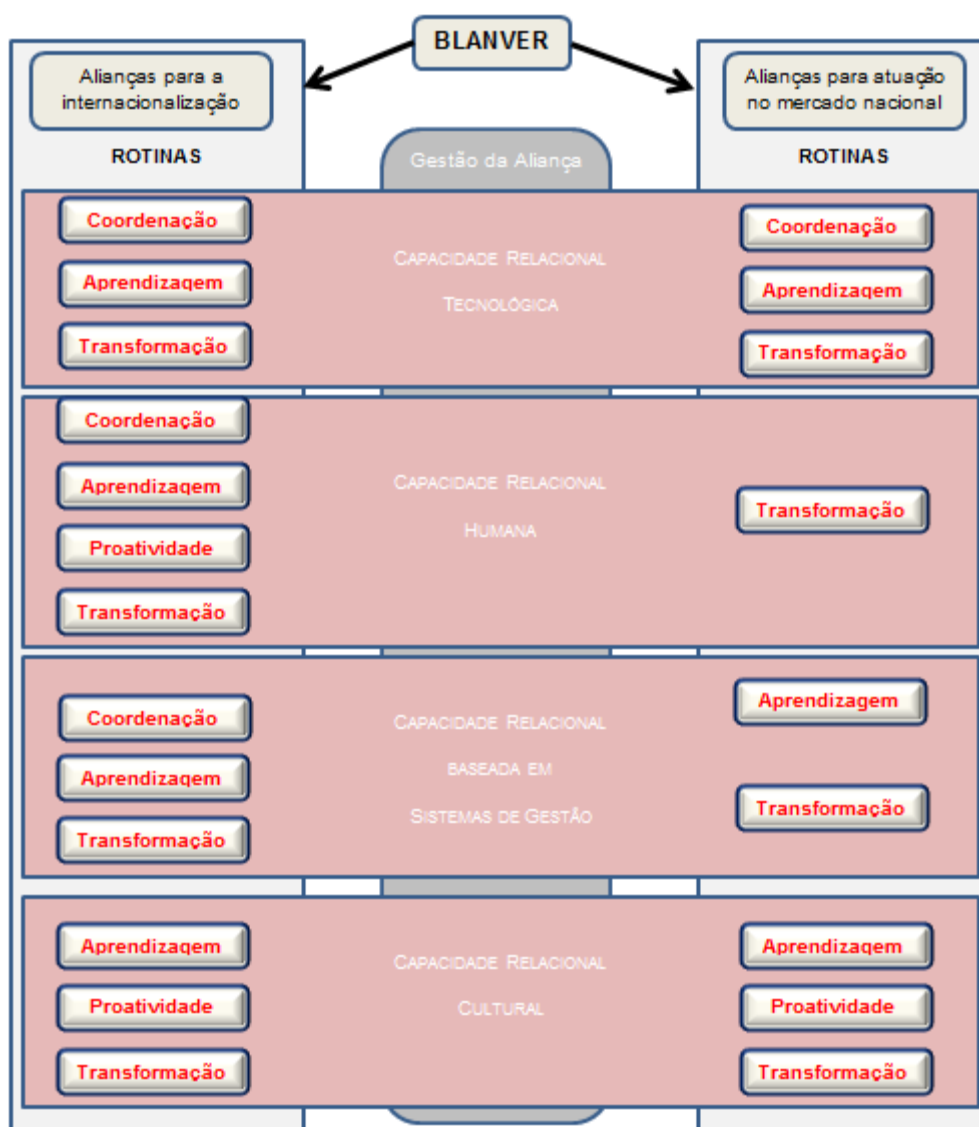


FIGURA 5 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA BLANVER.

FONTE: a autora (2013).

BLANVER	ROTINAS	Coordenação	Aprendizagem	Proatividade	Transformação
CAPACIDADES RELACIONAIS	Tecnológica	N/I	N/I	-	N/I
	Humana	I	I	I	N/I
	Sistemas de Gestão	I	N/I	--	N/I
	Cultural	-	N/I	N/I	N/I

Legenda: N – Alianças Nacionais; I – Alianças Internacionais; N/I – Alianças Nacionais e Internacionais.

QUADRO 17 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ROTINAS DESENVOLVIDAS NAS ALIANÇAS DA BLANVER.

FONTE: a autora (2013).

As alianças internacionais da BLANVER são destaque em termos de rotinas de capacidade relacional desenvolvidas para a sua gestão. Tal fato se observa devido à inexistência de rotinas exclusivas às parcerias nacionais. Ademais, a maior parte das rotinas se demonstra em todos os casos, o que pode indicar pequenas distinção em termos de gestão das parcerias.

4.3 *COMPARAÇÃO ENTRE AS ALIANÇAS NACIONAIS DAS EMPRESAS*

Nesta seção, as características e capacidades relacionais das alianças nacionais das empresas serão comparadas.

4.3.1 Características

A FIGURA 6 demonstra os objetivos de constituição das alianças nacionais das três empresas, apontando seus pontos de intersecção.

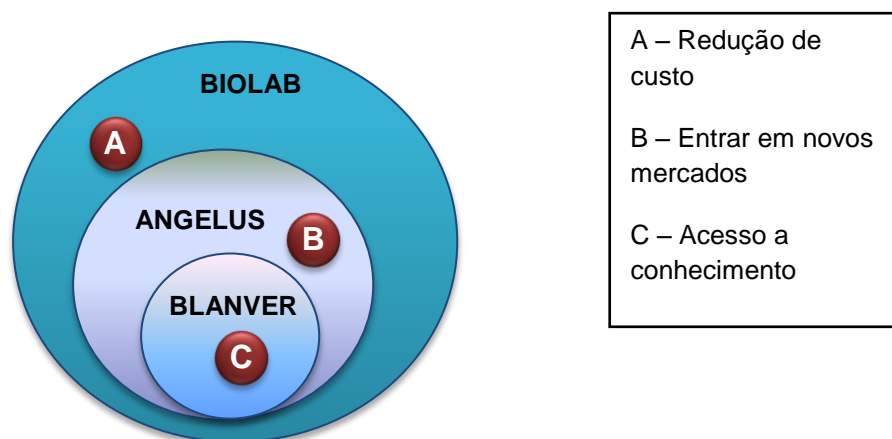
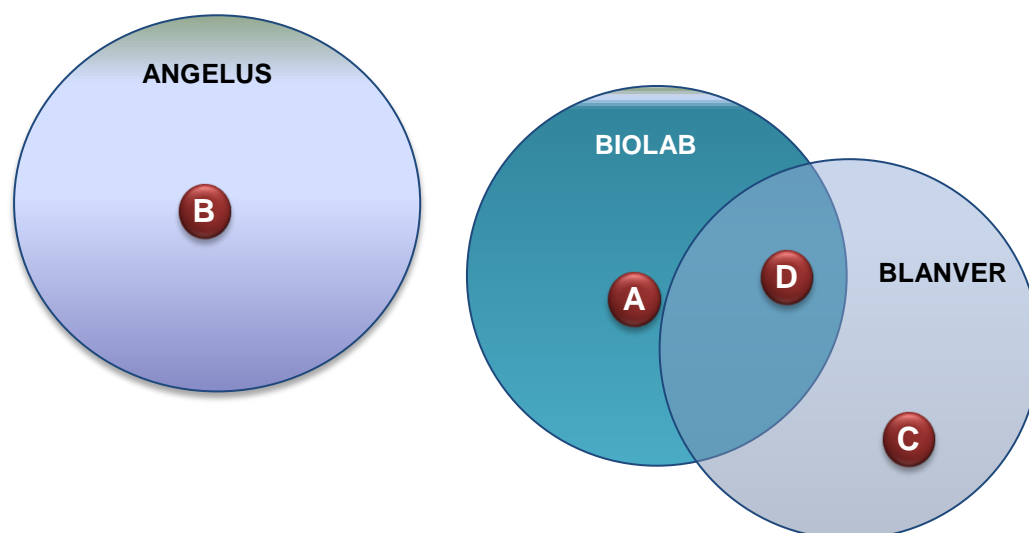


FIGURA 6 – OBJETIVOS DAS ALIANÇAS NACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

Conforme se observa na FIGURA 6, as alianças nacionais das empresas estudadas objetivam o acesso ao conhecimento, independente da sua natureza, já que as alianças analisadas são tanto para produção, quanto para simples distribuição. O mesmo objetivo foi encontrado no estudo de Mendel e Ferreira (2006) acerca das alianças desenvolvidas por petroquímica brasileira. Tanto para a BIOLAB quanto para a ANGELUS, as alianças nacionais foram desenvolvidas para a entrada em novos mercados, o que parece se justificar pelas suas estratégias de ampliação de negócio, tanto nacional quanto internacionalmente.

A FIGURA 7, por sua vez, demonstra os motivadores de constituição das alianças nacionais das três empresas, apontando seus pontos de intersecção.



- | |
|--|
| <p>A – Entrada de novos produtos / Menores despesas com P&D / Exigência do governo</p> <p>B – Necessidade de inovação em produto</p> <p>C – Exigência de mercado</p> <p>D – Acesso a mercados / Compartilhamento de custos / Ampliação das operações organizacionais</p> |
|--|

FIGURA 7 – MOTIVADORES DAS ALIANÇAS NACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

Conforme se observa na FIGURA 7, as alianças nacionais das empresas estudadas não apresentam motivadores comuns as três, havendo maior similaridade, nesses termos, entre as alianças da BIOLAB e da BLANVER. Destaca-se a presença das exigências de governo (BIOLAB) e de mercado (BLANVER), que é similar na BIOLAB, com a entrada de novos produtos no mercado, e também na necessidade de inovação percebida pela ANGELUS. O motivador relacionado à exigência de mercado está de acordo com Avila (2004), em seu estudo sobre o desenvolvimento do setor farmacêutico brasileiro. Nele o autor mencionou o estímulo do governo à prática de cooperação no Brasil, em especial no setor de biotecnologia, no que se refere à promoção e alocação de recursos não-reembolsáveis do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) para projetos cooperativos com universidades e institutos públicos de pesquisa.

A BIOLAB parece ser, dentre as três, aquela que visualiza nas alianças nacionais, oportunidades para reduzir seus custos e despesas, o que vai de encontro da colocação de Silva e Gaspar (2012) de que a maior preocupação com custos pode estar relacionada ao maior porte da empresa no setor farmacêutico.

A FIGURA 8 demonstra os tipos e níveis das alianças nacionais das três empresas, apontando seus pontos de intersecção.

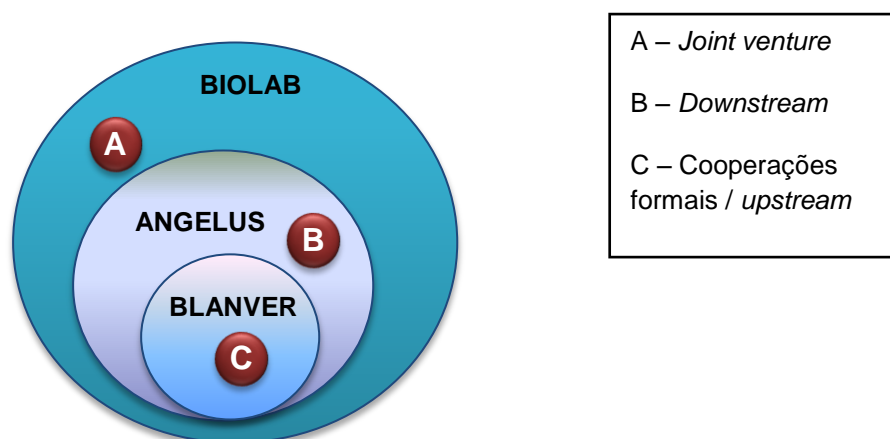


FIGURA 8 – TIPOS E NÍVEIS DAS ALIANÇAS NACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

Observa-se, por meio da FIGURA 8, que as alianças nacionais constituídas nas empresas pesquisadas são formalizadas por meio de contrato, estando de acordo com a proposição de Garcia-Canal *et al.* (2013). Ademais, em todas as empresas, as parcerias realizam-se com empresas de etapas distintas e subsequentes na cadeia (*upstream*). A BIOLAB é a única das três empresas que constituiu, nacionalmente, *joint ventures*. ANGELUS e BIOLAB constituíram parceiras do tipo *downstream*, com universidades e/ou centros de pesquisa.

4.3.2 Capacidades Relacionais

Nesta seção, serão analisadas as capacidades relacionais das alianças nacionais das empresas.

O QUADRO 18 demonstra as capacidades relacionais tecnológicas desenvolvidas na gestão das alianças nacionais das três empresas, apontando as rotinas identificadas em cada uma delas.

BIOLAB		ANGELUS		BLANVER
Capacidades		Rotinas Percebidas		
CAPACIDADE RELACIONAL TECNOLÓGICA	Aplicação dos mesmos procedimentos em outras alianças	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem). 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem). • Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade). 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de mecanismos de conciliação de interesses (coordenação). • Interação entre os parceiros (transformação). • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação). • Transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem).
	Desenvolvimento de novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento conjunto com o parceiro (aprendizagem). 		
	Combinação de tecnologias existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento conjunto com o parceiro (aprendizagem). 		
	Expansão da visão da inovação tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de mecanismos de conciliação de interesses (coordenação). • Alocação de recursos a outros relacionamentos (coordenação). • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação). 		

(continua)

(continuação)

	BIOLAB	ANGELUS	BLANVER
Capacidades	Rotinas Percebidas		
Colaboração com novas tecnologias		<ul style="list-style-type: none">Desenvolvimento conjunto com o parceiro (aprendizagem).	
Identificação de combinação de tecnologias existentes		<ul style="list-style-type: none">Desenvolvimento conjunto com o parceiro (aprendizagem).Alocação de recursos a outros relacionamentos (coordenação).Interação entre os parceiros (transformação).	
Absorção de lições tecnológicas dos parceiros		<ul style="list-style-type: none">Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem).Alocação de recursos a outros relacionamentos (coordenação).	
Integração de sistemas e procedimentos técnicos			<ul style="list-style-type: none">Adaptação de tecnologia (transformação).

QUADRO 18 – CAPACIDADES RELACIONAIS TECNOLÓGICAS DAS ALIANÇAS NACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

O único ponto comum das capacidades relacionais tecnológicas desenvolvidas nas alianças nacionais das três empresas é a aplicação do conhecimento tecnológico em outras parcerias (aprendizagem). Em desacordo com Jimenez-Barrionuevo *et al.* (2011), a rotina de transformação, na capacidade de aplicação a outros relacionamento, foi identificada apenas na BLANVER. De acordo com os autores, a capacidade de transformação permite que a empresa absorva o conhecimento de outros relacionamentos. No entanto, essa parece ser uma característica das próprias alianças e corrobora com a existência de rotina de aprendizagem nos três casos, como se demonstrou no QUADRO 18.

Nesse mesmo sentido, a ANGELUS parece desenvolveu a capacidade de absorver lições tecnológicas dos parceiros. A BLANVER foi a única, dentre as pesquisadas, que desenvolveu a capacidade de integração de procedimentos técnicos (transformação) em uma aliança específica, nacional (com laboratórios). BIOLAB e ANGELUS são, dentre as empresas estudadas, aqueles que apresentam capacidades relacionais tecnológicas em maior número, o que pode estar relacionado à finalidade de algumas de suas alianças nacionais: a produção conjunta. O desenvolvimento de capacidades desse tipo alinha-se ao estudo de Mowery, Oxley e Silverman (1998), segundo os quais, à medida que a aliança consolida-se, o nível de capacidade tecnológica tende a aumentar.

No que se refere às rotinas, observa-se que aquela de proatividade desenvolveu-se apenas nas alianças nacionais da ANGELUS, cuja entrevistada afirmou existir a prática da busca por parceiros nesse tipo de aliança, com vistas a encontrar aqueles que complementem os recursos da empresa.

A rotina de coordenação foi identificada na capacidade tecnológica das três empresas, mas sob fundamentos diversos. Na ANGELUS, a coordenação foi identificada pela alocação de recursos a outros relacionamentos e na BLANVER, pelo uso de mecanismos de conciliação de interesses. Na BIOLAB, ambos fundamentos foram identificados na rotina de coordenação.

A existência dessa rotina está de acordo com a proposição de Holmberg e Cummings (2009), os quais consideram que não é somente a seleção do parceiro a característica essencial para o sucesso da aliança, mas

também o tempo depositado na sua análise e gestão, bem como na tentativa de prever retornos e riscos, para promover mudanças necessárias no futuro.

No caso da aprendizagem, observou-se, na BIOLAB, desenvolvimento conjunto com o parceiro e transferência de experiência de um relacionamento para outro. Na ANGELUS, além destes dois fundamentos, também identificou-se a transferência de conhecimento entre os parceiros. Na BLANVER, a rotina de aprendizagem foi identificada apenas a partir da transferência de experiência de um relacionamento para outro. Mariz e Medeiros (2000) ratificaram, em sua pesquisa, que a parceira alcança bons resultados somente se há transferência de experiência entre os parceiros.

Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (BIOLAB e BLANVER), interação entre os parceiros (ANGELUS e BLANVER) e adaptação de tecnologia (BLANVER) foram os pressupostos para a identificação da rotina de transformação nas capacidades das empresas. A interação para adaptação à tecnologia já fora identificada por Guerra (2011), em estudo sobre alianças no setor aeronáutico nacional. De acordo com ela, a natureza diversa dos sistemas tecnológicos exige intercâmbio e troca de informações entre os parceiros para adaptação. Já para Klein e Pereira (2012), a própria aliança exige a interação entre os consortes. Huang e Chu (2010) definem a aprendizagem interorganizacional, propriamente, como a aquisição de novos conhecimentos por meio da interação entre os parceiros cooperativos.

O QUADRO 19 demonstra as capacidades relacionais humanas identificadas nas alianças nacionais das três empresas, apontando as rotinas verificadas em cada uma delas.

BIOLAB		ANGELUS		BLANVER
Capacidades		Rotinas Percebidas		
Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto	<ul style="list-style-type: none">• Interação entre os parceiros para geração de confiança necessária à aliança (transformação).• Alocação de recursos a outros relacionamentos (coordenação).	<ul style="list-style-type: none">• Interação entre os parceiros (transformação).• Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem).• Transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem).	<ul style="list-style-type: none">• Interação entre os parceiros, bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação).• Desenvolvimento de novas condutas (transformação).	
Incremento de novas áreas	<ul style="list-style-type: none">• Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade)			
Melhoria de áreas de conhecimento existentes		<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (coordenação).• Interação entre os parceiros (transformação).• Geração de conhecimento (aprendizagem).• Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem).	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de novas condutas (transformação).	

CAPACIDADE RELACIONAL HUMANA

QUADRO 19 – CAPACIDADES RELACIONAIS HUMANAS DAS ALIANÇAS NACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

A interação pessoal parece ser uma premissa das alianças nacionais, uma vez que se desenvolveu, em diferentes níveis, em todas as empresas estudadas. Na BIOLAB observou-se o surgimento de uma nova área, em decorrência da aliança, que se trata de um gerente específico que procura parceiros (por isso a presença da rotina de proatividade). De acordo com Lawton (2008), a partir de 1990 as alianças estratégicas passaram a ser importante no cenário empresarial nacional e por esse motivo, a busca por parceiros tornou-se mais frequente.

A BLANVER, por sua vez, afirmou existir melhoria nas suas áreas de conhecimento já existentes, o que se observa com a necessidade de desenvolver habilidades (condutas) diferenciadas, devido às alianças. De acordo com Delgado (2011), a interação pessoal nas alianças é um fator que gera oportunidades para compartilhar conhecimento, o que parece acordar com essa pesquisa, tendo em vista a presença da rotina de aprendizagem na ANGELUS.

Quanto às rotinas, a adaptação parece ser necessária em todos os relacionamentos nas alianças nacionais das empresas. Tal fato demonstra-se no desenvolvimento da rotina de transformação em todos os casos – interação entre os parceiros (BIOLAB e ANGELUS) e desenvolvimento de novas condutas (BLANVER). Já a rotina de coordenação é visualizada apenas nas alianças nacionais da BIOLAB (alocação de recursos para outros relacionamentos) e da ANGELUS (desenvolvimento de mecanismos para troca de informações). Apenas na BIOLAB observou-se a rotina de proatividade, fato que se demonstra com a contratação de profissional específico para a busca de parceiros; e apenas na ANGELUS parece existir a rotina de aprendizagem nas parcerias nacionais, por meio da geração de conhecimento entre parceiros e na transferência de experiências de um relacionamento a outro. Para Alves (2012), há relação positiva entre o desenvolvimento de capacidade relacional, por meio da rotina de aprendizagem, e o desempenho da aliança.

O QUADRO 20 demonstra as capacidades relacionais baseadas em sistemas de gestão identificadas nas alianças nacionais das três empresas, apontando as rotinas verificadas em cada uma delas.

BIOLAB		ANGELUS		BLANVER
Capacidades		Rotinas Percebidas		
CAPACIDADE RELACIONAL BASEADA EM SISTEMAS DE GESTÃO	Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem). • Alocação de recursos a outros relacionamentos (coordenação). • Uso de mecanismos de conciliação de interesses (coordenação). • Distribuição de funções e planejamento de atividades (coordenação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem). • Geração de conhecimento (aprendizagem). • Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade). 	
	Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). 		<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novas condutas (transformação). • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação). • Transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem). • Adaptação da gestão (transformação).

(continua)

(continuação)

		BIOLAB		ANGELUS	BLANVER
Capacidades		Rotinas Percebidas			
CAPACIDADE RELACIONAL BASEADA EM SISTEMAS DE GESTÃO	Replicação dessa capacidade em outros relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de recursos a outros relacionamentos (coordenação). • Transferência de experiência de um relacionamento para outro. (aprendizagem). 			
	Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias		<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (coordenação). • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). 		
	Existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias.		<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre os parceiros (transformação). 		

QUADRO 20 – CAPACIDADES RELACIONAIS BASEADAS EM SISTEMAS DE GESTÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

No que se refere à capacidade relacional baseada em sistemas de gestão não há capacidades comuns entre as três empresas. Tanto na BIOLAB quanto na BLANVER observa-se a absorção e a assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia, em especial pelo parceiro que, em ambos os casos, precisa adaptar-se aos modelos das referidas empresas. A aprendizagem de habilidades gerenciais, por sua vez, foi observada pela BIOLAB, por meio da afirmação de que o aprendizado e a experiência em outros relacionamentos influenciam os demais, o que também se representa por meio da replicação da capacidade em outros relacionamentos. Na ANGELUS, essa capacidade evidencia-se por meio da suposição de que o aprendizado é importante ao alcance dos objetivos da aliança. Essa última foi a única empresa, dentre as três pesquisadas, que demonstrou a promoção de licenças sabáticas e estágios com parceiros nacionais, o que pode ser reflexo do surgimento da capacidade de desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias. Para Sluyts *et al.* (2011), o desenvolvimento de ferramentas que permitam a troca entre parceiros, pode desenvolver a capacidade que melhora o desempenho da aliança. Os períodos em que os funcionários da ANGELUS permanecem nos parceiros enquadram-se nessa proposta.

No entanto, no que se refere às rotinas das capacidades relacionais baseadas em sistemas de gestão, nas alianças nacionais, há similaridades entre as três empresas. Em todos os casos estudados, observou-se a existência da rotina de aprendizagem, quer seja pela geração de conhecimento conjunto (ANGELUS), pela transferência de conhecimento entre os parceiros (BIOLAB, ANGELUS e BLANVER), ou pela transferência de experiência de um relacionamento a outro (BIOLAB e BLANVER). Essa necessidade de geração de aprendizado gerencial na cooperação já fora identificada por Zamberlan *et al.* (2007) em estudo sobre cooperativas e redes de produtores de hortifrutigranjeiros e de produtos coloniais.

Na ANGELUS, observou-se a importância do aprendizado no alcance dos objetivos estratégicos da empresa, mas também na busca por novos parceiros, que representa o desenvolvimento da rotina de proatividade. Essa empresa ainda desenvolveu mecanismos para troca de informações entre os parceiros (rotina de coordenação), enquanto a BIOLAB estabeleceu mecanismos para a conciliação de interesses e para a alocação de recursos a

outros relacionamentos (rotina de coordenação). Já no que se refere à rotina de transformação, apesar de observar-se presente tanto nas alianças da ANGELUS quanto da BLANVER, na primeira, foi identificada pela interação entre os parceiros, a na segunda, por meio da adaptação da gestão pelo parceiro, assim como pelo desenvolvimento de novas condutas e pela atuação junto ao parceiro para que se adaptasse à parceria.

O QUADRO 21 demonstra as capacidades relacionais culturais identificadas nas alianças nacionais das três empresas, apontando as rotinas verificadas em cada uma delas.

Capacidades		BIOLAB	ANGELUS	BLANVER
Mudança da cultura organizacional		<ul style="list-style-type: none"> Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação). 	Rotinas Percebidas <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novas condutas (transformação). Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade). 	
Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros			<ul style="list-style-type: none"> Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). Interação entre os parceiros (transformação). Desenvolvimento de novas condutas (transformação). Alocação de recursos a outros relacionamentos (coordenação). 	<ul style="list-style-type: none"> Geração de conhecimento (aprendizagem). Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade).
Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos			<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novas condutas (transformação). 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novas condutas (transformação). Geração de conhecimento (aprendizagem).

CAPACIDADE RELACIONAL CULTURAL

QUADRO 21 – CAPACIDADES RELACIONAIS CULTURAIS DAS ALIANÇAS NACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

Não há capacidades relacionais culturais idênticas nas três empresas cujas alianças nacionais foram estudadas. Essa questão parece se relacionar à subjetividade das respostas dos entrevistados, que se trata de uma limitação desta pesquisa. Para Collares (2002), a percepção da capacidade está relacionada aos modelos mentais dos dirigentes, o que pode explicar as divergências entre as empresas estudadas. Outra justificativa pode ser a pequena representatividade percebida das alianças nacionais, em termos de geração de novos comportamentos e/ou novas condutas nas estratégias das empresas, especialmente da BIOLAB. Nessa empresa, a mudança de cultura organizacional foi apontada devido à necessidade do parceiro (pesquisador) se adequar e mudar sua “cultura” de alianças, mas não se demonstraram novos hábitos na própria empresa. Já a ANGELUS apresentou o desenvolvimento de três capacidades, duas convergentes à BLANVER, em especial no aparecimento de novas exigências devido à aliança, que afetaram o perfil dos colaboradores das empresas.

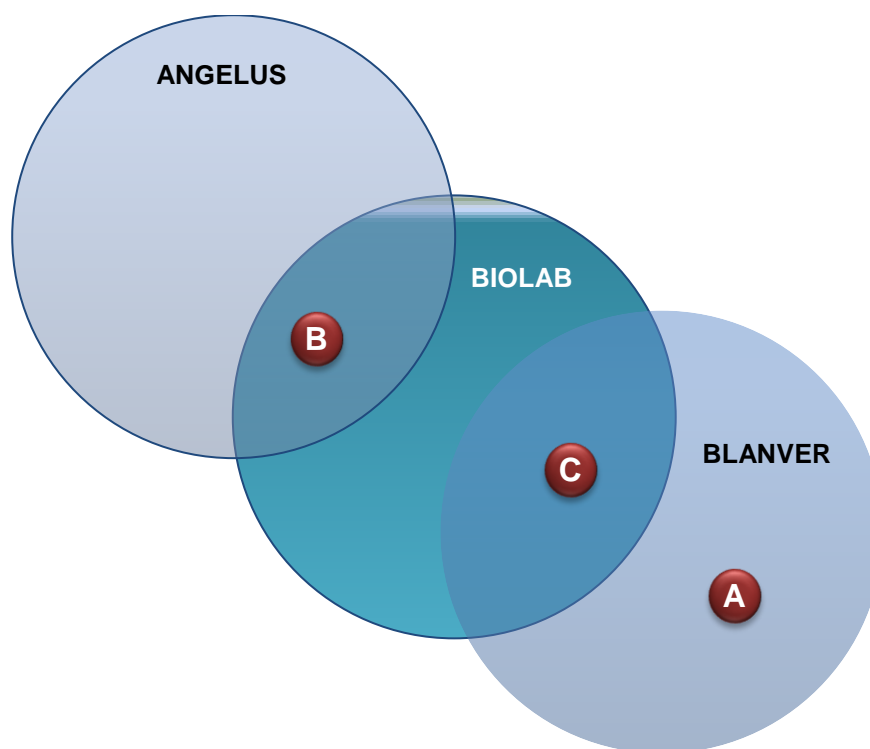
Também na análise dessas capacidades relacionais observou-se a presença da rotina de transformação nas alianças nacionais das três empresas. Na ANGELUS observou-se o desenvolvimento de novas condutas e de interação entre os parceiros, já na BLANVER, também se observaram novas condutas e na BIOLAB, atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria. As rotinas comuns entre ANGELUS e BLANVER parecem se relacionar à geração de conhecimento conjunto e à maior preocupação dessas empresas na busca por parceiros. A aprendizagem na ANGELUS foi observada pela transferência de conhecimento entre os parceiros e na BLANVER, pela geração de conhecimento entre os parceiros. Exclusiva da ANGELUS, a rotina de coordenação relaciona-se à capacidade de alocação de recursos a outros relacionamentos, que se observa na afirmação de que a aliança acrescenta conhecimento e experiência para a empresa, propiciando a “subida de um degrau a mais”.

4.4 COMPARAÇÃO ENTRE AS ALIANÇAS INTERNACIONAIS DAS EMPRESAS

Nesta seção, as características e capacidades relacionais das alianças internacionais das empresas serão comparadas.

4.4.1 Características

A FIGURA 9 demonstra os objetivos de constituição das alianças internacionais das três empresas, apontando seus pontos de intersecção.



- | |
|--|
| <p>A – Diferenciação de produto / Ganho de escala / Aumentar o alcance de mercado / Aproximação do mercado consumidor</p> <p>B – Entrar em novos mercados</p> <p>C – Redução de custos / Acesso a conhecimento</p> |
|--|

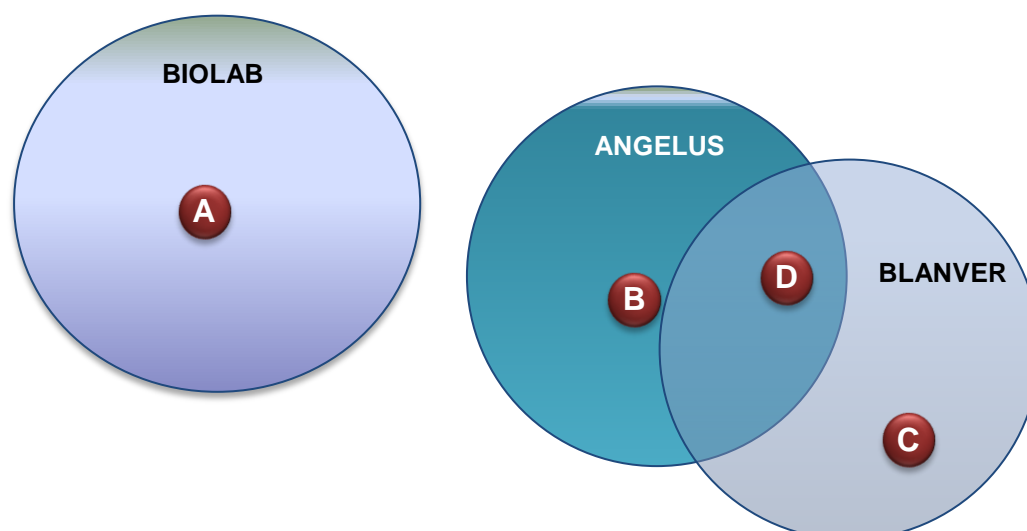
FIGURA 9 – OBJETIVOS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

Conforme se observa na FIGURA 9, há pouca semelhança, em termos de objetivos, entre as alianças internacionais das três empresas. A BLANVER, que observou, desde os seus primeiros anos, a necessidade de constituir alianças no exterior, apontou maior quantidade de objetivos relacionados a essa constituição, como a diferenciação do seu produto diante dos concorrentes asiáticos, a aproximação ao seu principal mercado consumidor (Estados Unidos) e o ganho de escala. Esse último fator também foi apontado na pesquisa de Sasaki (2005), segundo a qual, a garantia de escala e de tecnologia são objetivos das alianças internacionais.

Tanto a BLANVER quanto a BIOLAB apontaram a redução de custos e o acesso ao conhecimento como finalidades das parcerias, embora sob diferentes aspectos. Enquanto aquela buscou conhecimento de mercado nos parceiros, essa objetivava o *know-how* tecnológico do consorte. Na pesquisa de Alves (2012) sobre o mesmo setor, contudo, as três empresas estudadas mostraram-se ávidas em atingir mercado com a formação da aliança.

A FIGURA 10, por sua vez, demonstra os motivadores de constituição das alianças internacionais das três empresas, apontando seus pontos de intersecção.



A – Entrada de novos produtos / Menores despesas com P&D / Expansão da linha / Quebra de barreiras / Entrada em mercados globais / Redução da competição / Proteção à posição de mercado / Interesse das empresas estrangeiras do setor / Complexidade do mercado de destino

B – Ampliação das operações organizacionais / Destaque da marca de empresa/ Assédio de distribuidores estrangeiros

C – Compartilhamento de recursos e competências / Restrições no mercado local / Ampliação da competitividade / Política de preços muito elevada / Controle governamental / Inexistência de estrutura própria no exterior / Ganho de conhecimento

D – Acesso a mercados / Compartilhamento de custos

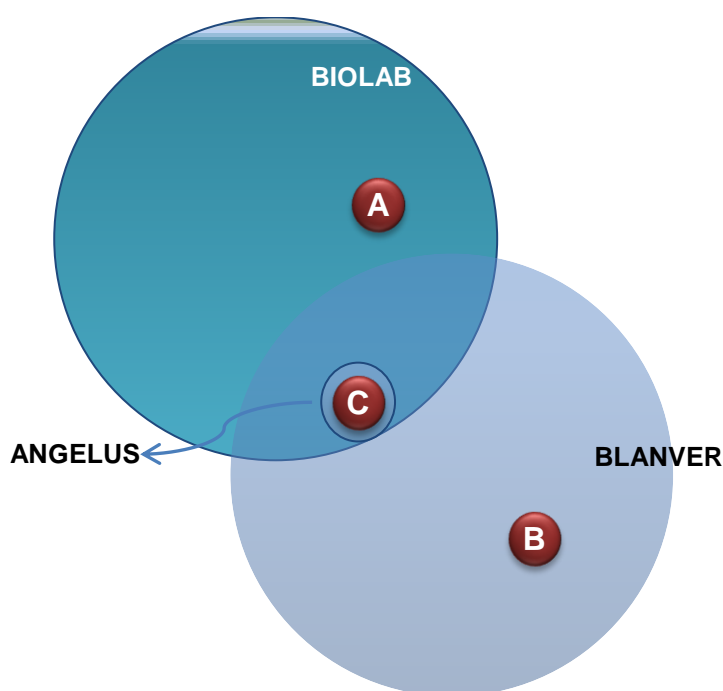
FIGURA 10 – MOTIVADORES DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

A lista dos motivadores das alianças internacionais das três empresas é bastante ampla, como se observa na FIGURA 10. A justificativa para esse fato parece relacionar-se à importância das parcerias desse tipo para elas. E a pouca similaridades entre os motivos, por sua vez, parece ter relação com os distintos fundamentos da formação das parcerias. Isso porque a BLANVER internacionalizou-se por meio de alianças para sobreviver no mercado, enquanto as demais viram nessas relações oportunidades de ampliação das operações da empresa e de expansão da linha, o que se ratifica pela motivação do interesse de empresas estrangeiras do setor e de assédio de distribuidores estrangeiros. No entanto, enquanto a ANGELUS formou exclusivamente alianças para comercialização dos seus produtos no exterior, a BIOLAB buscou parceiros para produção conjunta, o que justifica serem

“expansão da linha” e “redução das despesas com P&D” alguns dos seus motivadores das alianças internacionais. A motivação de quebra de barreiras igualmente se observou no estudo de Sasaki (2005), que também incluiu os curtos ciclos do produto e os altos custo de desenvolvimento de produto. Quanto à complexidade do mercado de destino, o motivo novamente esteve presente nas alianças de empresas de países emergentes, estudadas por Drouvot e Magalhães (2007).

A FIGURA 11 demonstra os tipos e níveis das alianças internacionais das três empresas, apontando seus pontos de intersecção.



- | |
|--|
| <p>A – <i>Joint venture / Downstream</i></p> <p>B – Participação societária</p> <p>C – <i>Cooperações formais / upstream</i></p> |
|--|

FIGURA 11 – TIPOS E NÍVEIS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

Observa-se, por meio da FIGURA 11, que as alianças internacionais constituídas nesse setor são formalizadas por meio de contrato, assim como,

todas elas se realizam com empresas de etapas distintas e subsequentes na cadeia (*upstream*). Na pesquisa de Alves (2012), no entanto, observou-se que, mesmo que haja contrato formal, a prioridade é sempre nos relacionamentos com os parceiros e na harmonia das relações, o que parece acordar com a existência da rotina de coordenação em grande parte das capacidades desenvolvidas nas alianças internacionais das três empresas.

A participação societária identificada em apenas uma das alianças internacionais da BLANVER parece ser um fato isolado, até porque aconteceu em apenas um caso entre tantas parcerias dessa empresa, compreendidas neste estudo. A BIOLAB é a única das três empresas que constituiu, também internacionalmente, *joint ventures*, assim como estabeleceu parcerias com empresas pertencentes a etapas anteriores da cadeia de valor (universidades). Segundo Garcia-Canal *et al.* (2013), a preferência pela constituição de *joint ventures* está relacionada ao controle formal por parte da empresa e à necessidade de confiança com o parceiro, que se relaciona com a experiência em relacionamentos anteriores. Essa necessidade foi mencionada em diversas etapas na entrevista com a empresa.

4.4.2 Capacidades Relacionais

O QUADRO 22 demonstra as capacidades relacionais tecnológicas identificadas nas alianças internacionais das três empresas, apontando as rotinas verificadas em cada uma delas.

BIOLAB		ANGELUS	BLANVER
Capacidades		Rotinas Percebidas	
CAPACIDADE RELACIONAL TECNOLÓGICA	Colaboração com novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade). • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento conjunto com o parceiro (aprendizagem) • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem) • Uso de mecanismos de conciliação de interesses (coordenação).
	Aplicação a outros relacionamentos e alianças		<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem). • Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade).
	Integração de procedimentos técnicos		<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). • Alocação de recursos a outros relacionamentos (coordenação).
	Combinação de tecnologias existentes		<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento conjunto com o parceiro (aprendizagem)
			<ul style="list-style-type: none"> • Uso de mecanismos de conciliação de interesses (coordenação). • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). • Interação entre os parceiros (transformação).

QUADRO 22 – CAPACIDADES RELACIONAIS TECNOLÓGICAS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

ANGELUS e BIOLAB identificaram o desenvolvimento da capacidade relacional tecnológica de colaboração com novas tecnologias, sendo que a primeira citou o desenvolvimento conjunto com parceiro de um produto, bem como o esforço na busca por outro que disponha de conhecimento tecnológico em área específica. Já a segunda, mencionou a existência de alianças no exterior com a finalidade de criar e desenvolver produtos. Somente a ANGELUS apontou a necessidade de combinar tecnologias existentes, em uma aliança específica (com parceiro suíço) e somente a BLANVER mencionou a absorção de lições tecnológicas dos parceiros, embora em pequena proporção, quando relatou o aprendizado com parceiros no exterior, “embora esses distribuidores tenham, tecnologicamente, muito pouco a agregar”.

As semelhanças em relação às capacidades relacionais tecnológicas entre ANGELUS e BLANVER parecem estar de acordo com a finalidade específica de suas alianças; distribuição. Ela implica na integração de sistemas e de procedimentos para melhor funcionamento do processo logístico, assim como seu aprendizado gerado é aproveitado em outros relacionamentos. Na pesquisa de Gianisella, de Souza e Almeida (2008), a melhoria do sistema de distribuição é apontada como uma necessidade nesse tipo de aliança, sendo necessário o desenvolvimento de sistemas únicos de controle.

Na BIOLAB, observou-se apenas uma capacidade relacional tecnológica, o que parece acordar com o estudo de Mowery, Oxley e Silverman (1998), segundo os quais, os parceiros de *joint ventures* possuem maiores níveis de similaridade da sua capacidade tecnológica do que os demais.

Observa-se, por meio do QUADRO 22, que a proatividade foi rotina identificada tanto nas alianças internacionais da ANGELUS quanto da BIOLAB, que desenvolveram mecanismos para a busca de parceiros, com o intuito de atender a déficits no seu potencial tecnológico. Para Engelman e Fracasso (2013), a atividade de busca por parceiros no exterior se desenvolve para elevar o desempenho da empresa, em especial no que se refere à inovação tecnológica.

Já a coordenação foi identificada nas parcerias estrangeiras da ANGELUS e a BLANVER, sendo que para essa, identificou-se o uso de mecanismos de conciliação de interesses e para aquela, a alocação de

recursos a outros relacionamentos e também o uso de mecanismos de conciliação de interesses. Adaptação de tecnologia foi o fator que possibilitou a identificação da rotina de transformação na ANGELUS, enquanto na BLANVER, a mesma rotina foi interpretada devido à existência de interação entre os parceiros nos procedimentos tecnológicos. Nos casos das três empresas estudadas, as parcerias internacionais parecem ter permitido o desenvolvimento de rotina de aprendizagem na capacidade tecnológica, estando de acordo com as proposições de Drouvout e Magalhães (2007), de que as empresas de países emergentes apresentam maior aptidão para aprendizagem tecnológica dentro das relações. No caso da BIOLAB, foi percebida a transferência de conhecimento entre os parceiros, enquanto na ANGELUS, além dessa, identificou-se o desenvolvimento conjunto com o parceiro e a transferência de experiência de um relacionamento para outro. Já na BLANVER, a aprendizagem foi reconhecida devido à geração de conhecimento, à transferência de experiência de um relacionamento para outro e à transferência de conhecimento entre os parceiros. Farrell, Oczkowski e Kharabsheh (2011), em consonância com os achados dessa pesquisa, afirmam que a orientação à aprendizagem tem efeito positivo sobre ela e, por consequência, sobre a própria parceria. Essa orientação, segundo eles, tem efeito no desempenho dos negócios dos parceiros estrangeiros.

O QUADRO 23 demonstra as capacidades relacionais humanas identificadas nas alianças internacionais das três empresas, apontando as rotinas verificadas em cada uma delas.

BIOLAB			ANGELUS	BLANVER
Capacidades			Rotinas Percebidas	
CAPACIDADE RELACIONAL HUMANA	Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (coordenação). Interação entre os parceiros (transformação). Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação). 	<ul style="list-style-type: none"> Interação entre os parceiros (transformação). Geração de conhecimento (aprendizagem). Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). 	<ul style="list-style-type: none"> Interação entre os parceiros (transformação). Uso de mecanismos de conciliação de interesses (coordenação).
	Melhoria de áreas de conhecimento existentes		<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novas condutas (transformação). Interação entre os parceiros (transformação). Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptação da gestão (transformação).
	Incremento de novas áreas	<ul style="list-style-type: none"> Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade) 		

(continua)

(continuação)

		BIOLAB	ANGELUS	BLANVER
Capacidades		Rotinas Percebidas		
CAPACIDADE RELACIONAL HUMANA	Compartilhamento de conhecimento gerando aprendizagem			<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem). • Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade).
	Programas de desenvolvimento conjuntos			<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). • Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade). • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação).

QUADRO 23 – CAPACIDADES RELACIONAIS HUMANAS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

A interação pessoal parece ser uma premissa também das alianças internacionais, uma vez que se desenvolveu, em diferentes níveis, em todas as empresas estudadas. De maneira geral, não há divergências expressivas em termos dessa capacidade nas alianças nacionais e internacionais, com a particularidade de que nesse caso, para a BLANVER, observaram-se as capacidades de compartilhamento de conhecimento, gerando aprendizagem para os demais relacionamentos (o que se justifica também na existência de rotina de aprendizagem) e de desenvolvimento de programas conjuntos de treinamento, para auxiliar o parceiro. Para Sluyts (2011), é o investimento nessas ferramentas de aprendizagem com o parceiro que permite o aumento do desempenho da parceria.

Na gestão das alianças internacionais das três empresas estudadas parece haver necessidade de desenvolver rotinas para a transformação, seja pela interação entre os parceiros (BIOLAB, ANGELUS e BLANVER), pela atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (BIOLAB e BLANVER), pelo desenvolvimento de novas condutas (ANGELUS) ou pela adaptação da gestão (BLANVER). A rotina de aprendizagem foi identificada nas alianças internacionais da ANGELUS (geração de conhecimento e transferência de conhecimento entre os parceiros) e da BLANVER (transferência de experiência de um relacionamento para outro e transferência de conhecimento entre os parceiros), sendo que coordenação e proatividade foram rotinas observadas nas parcerias da BIOLAB e da BLANVER. No primeiro caso, percebeu-se o desenvolvimento de mecanismos para troca de informações e no segundo, o uso de mecanismos de conciliação de interesses. No caso da BIOLAB, o fundamento da busca por parceiros para a participação em feiras e exposições corrobora os resultados da pesquisa de Gianisella, de Souza e Almeida, segundo os quais esse fator motiva aproximadamente 55% das alianças internacionais.

O QUADRO 24 demonstra as capacidades relacionais baseadas em sistemas de gestão identificadas nas alianças internacionais das três empresas, apontando as rotinas verificadas em cada uma delas.

CAPACIDADE RELACIONAL BASEADA EM SISTEMAS DE GESTÃO			BIOLAB	ANGELUS	BLANVER
Capacidades			Rotinas Percebidas		
Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia			<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). • Desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (coordenação). • Interação entre os parceiros (transformação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novas condutas (transformação). • Interação entre os parceiros (transformação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de mecanismos de conciliação de interesses (coordenação). • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). • Adaptação da gestão (transformação). • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação).
			<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). • Interação entre os parceiros (transformação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento conjunto com o parceiro (aprendizagem). 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação). • Interação entre os parceiros (transformação). • Desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (coordenação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre os parceiros (transformação). • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação).

(continua)

(continuação)

Capacidades		BIOLAB	ANGELUS Rotinas Percebidas	BLANVER
Existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias.		<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre os parceiros (transformação). • Desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (coordenação). • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). 		
	Replicação dessa capacidade em outros relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de conhecimento (aprendizagem). • Alocação de recursos a outros relacionamentos (coordenação). • Uso de mecanismos de conciliação de interesses (coordenação). • Distribuição de funções e planejamento de atividades (coordenação). 		

QUADRO 24 – CAPACIDADES RELACIONAIS BASEADAS EM SISTEMAS DE GESTÃO DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS

FONTE: a autora (2013).

No que se refere à capacidade relacional baseada em sistemas de gestão nas alianças internacionais, apenas a BIOLAB demonstrou capacidades singulares, com ênfase na existência de estágios e licenças entre os parceiros. Observa-se que a absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia foram percebidas em todas as empresas, sendo que foi unânime a constatação de que há interação entre os parceiros e há influência entre si, em diferentes proporções. Já a aprendizagem de habilidades gerenciais não foi apontada pela BLANVER, que afirmou ser necessário que o parceiro se adeque a ela.

As rotinas de coordenação, aprendizagem e transformação foram identificadas nas alianças internacionais das três empresas, com diferentes fundamentos. Na BIOLAB, a coordenação foi notada por meio do desenvolvimento de mecanismos para troca de informações, da alocação de recursos a outros relacionamentos, do uso de mecanismos de conciliação de interesses, bem como da distribuição de funções e planejamento de atividades. Para Puraman e Saikat (2009), são formas de coordenação: o planejamento, a autoridade e o ajuste mútuo.

Na ANGELUS, essa mesma rotina foi percebida pelo desenvolvimento de mecanismos para troca de informações. No caso da BLANVER, rotina de coordenação parece estar presente no uso de mecanismos de conciliação de interesses. A rotina de aprendizagem foi demonstrada na BIOLAB devido à geração de conhecimento e transferência de conhecimento entre os parceiros, na ANGELUS pelo desenvolvimento conjunto com o parceiro e na BLANVER, pela transferência de conhecimento entre os parceiros. Já a rotina de transformação demonstrou-se pela interação entre os parceiros (BIOLAB, ANGELUS e BLANVER), atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (ANGELUS e BLANVER), desenvolvimento de novas condutas e adaptação da gestão (BLANVER).

Finalmente, o QUADRO 25 demonstra as capacidades relacionais culturais identificadas nas alianças internacionais das três empresas, apontando as rotinas verificadas em cada uma delas.

CAPACIDADE RELACIONAL CULTURAL		BIOLAB	ANGELUS Rotinas Percebidas	BLANVER
Capacidades	Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de conhecimento (aprendizagem). • Uso de mecanismos de conciliação de interesses (coordenação). • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (transformação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação de tecnologia (transformação). • Desenvolvimento de novas condutas (transformação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento entre os parceiros (aprendizagem). • Adaptação do parceiro (transformação). • Adaptação de gestão (transformação).
	Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novas condutas (transformação). • Geração de conhecimento (aprendizagem). • Distribuição de funções e planejamento de atividades (coordenação). • Uso de mecanismos de conciliação de interesses (coordenação). • Interação entre os parceiros (transformação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novas condutas (transformação). • Geração de conhecimento (aprendizagem). 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem). • Esforço empenhado na busca por novos parceiros (proatividade).
	Mudança de cultura organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Geração e transferência de conhecimento (aprendizagem). • Desenvolvimento de novas condutas (transformação). • Interação entre os parceiros (transformação). 	

QUADRO 25 – CAPACIDADES RELACIONAIS CULTURAIS DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS

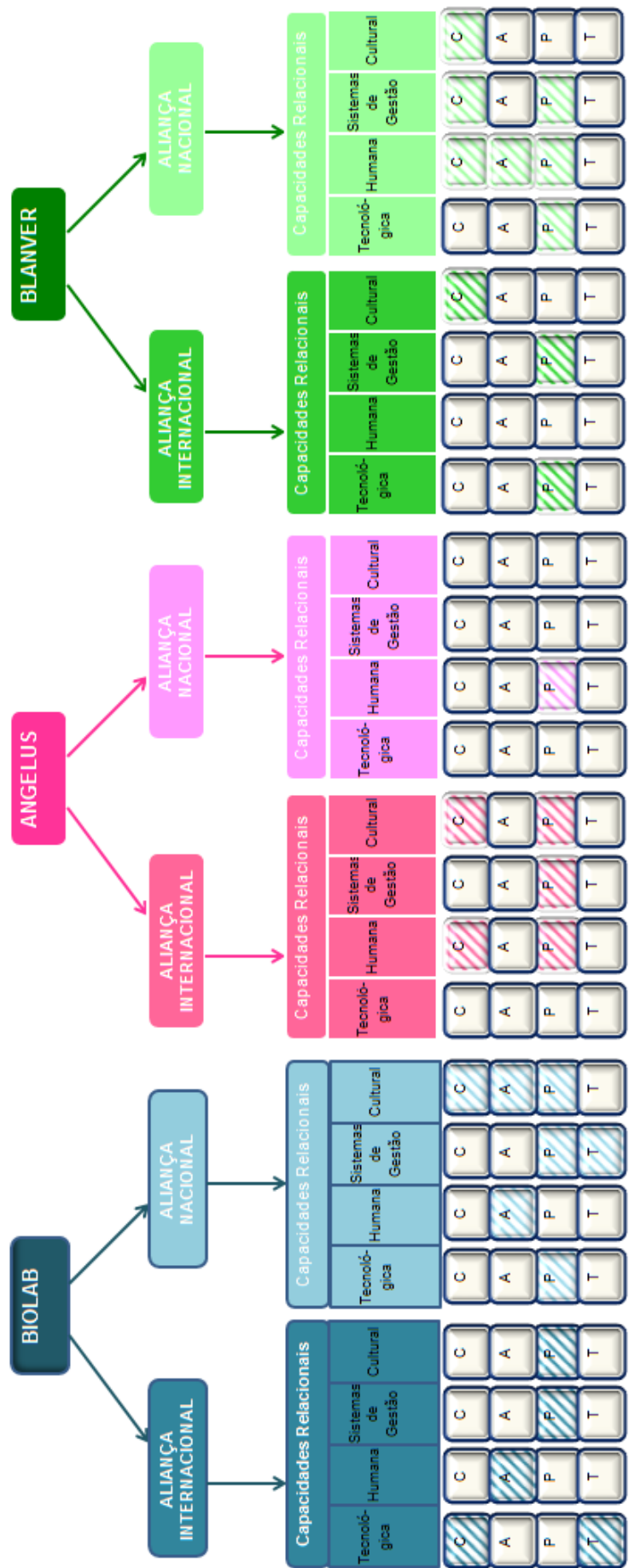
FONTE: a autora (2013).

As três empresas estudadas desenvolveram as capacidades de agregação e de acréscimo de valores entre parceiros, corroborando, assim, com o estudo de Melo, Andreassi e Oliveira Jr. (2010), cujas empresas estudadas identificaram como principal benefício da aliança a agregação de valores entre os parceiros. Da mesma forma, as três empresas observaram a geração de novos padrões de conhecimento, que parece ser necessária às alianças internacionais, especialmente devido à interação entre empresas de culturas distintas. Contudo, somente a ANGELUS observou mudança na sua própria cultura organizacional.

Aprendizagem e transformação foram rotinas percebidas em todas as empresas estudadas, na gestão das suas alianças internacionais. Seus fundamentos foram: geração de conhecimento (BIOLAB e ANGELUS), transferência de conhecimento entre os parceiros (ANGELUS e BLANVER), transferência de experiência de um relacionamento para outro (BLANVER); desenvolvimento de novas condutas (BIOLAB e ANGELUS), interação entre os parceiros (BIOLAB e ANGELUS), atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (BIOLAB), adaptação de tecnologia (ANGELUS), adaptação do parceiro, adaptação de gestão (BLANVER). A coordenação, rotina percebida apenas na BIOLAB, parece se relacionar à distribuição de funções e planejamento de atividades e ao uso de mecanismos de conciliação de interesses. Somente a BLANVER apontou desempenhar esforço especial na busca por novos parceiros, com características culturais semelhantes a ela.

4.5 COMPARAÇÃO ENTRE AS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DAS EMPRESAS

Para finalizar as análises entre as alianças, bem como comparar as capacidades relacionais das alianças estratégicas nacionais e internacionais e relacionar os resultados das comparações, desenvolveu-se a FIGURA 12.



Legenda: tachado: não consta / C: rotina de coordenação / A: rotina de aprendizagem / P: rotina de proatividade / T: rotina de transformação.

FIGURA 12 – ROTINAS DE CAPACIDADE RELACIONAL TECNOLÓGICA IDENTIFICADAS NA GESTÃO DAS ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Fonte: a autora (2013).

A rotina de transformação foi identificada em maior número de casos nas alianças estudadas. A rotina identificou-se no discurso dos entrevistados por meio de interação entre os parceiros (18 vezes), desenvolvimento de novas condutas (11 vezes), atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (9 vezes), adaptação de gestão (4 vezes), adaptação de tecnologia (3 vezes) e adaptação do parceiro (3 vezes). De fato, a transformação parece ser uma prerrogativa das alianças estratégicas, em que muitas vezes há necessidade de se estabelecerem mecanismos de adaptação entre os parceiros, seja para integração de tecnologias ou de formas de gestão. O fato ratifica-se em diversos estudos sobre alianças estratégicas, de diferentes tipos e níveis, que apontam a necessidade de adaptação entre os parceiros como fator crucial para o sucesso da aliança (SCHREINER, KALE & CORSTEN (2009); ROCHA, SILVA & DE SOUZA NETO (2010); VAZ (2010); MEDEIROS *et al.* (2011); SCHREINER, KHALID & LARIMO (2012)).

Da mesma forma, a rotina de aprendizagem parece importante para as alianças, uma vez que se observou sua presença em todas as parcerias, embora em diferentes aspectos (desenvolvimento conjunto com o parceiro, transferência de experiência de um relacionamento para outro, transferência de conhecimento entre os parceiros e geração de conhecimento). Ressalta-se a inexistência dessa rotina em todas as capacidades humanas observadas na BIOLAB, assim como na aliança nacional da BLANVER. Tal fato pode se relacionar ao restrito relacionamento entre os parceiros nacionais, à sua superficialidade, também nas parcerias internacionais ou, ainda, ao viés da entrevista. Até porque este resultado desacorda daquele encontrado por Pugas, Calegario e Antonialli (2013), segundo os quais as empresas que buscam dar maior atenção à sua capacidade humana, precisam preocupar-se com a gestão financeira e com os processos internos de aprendizagem.

A proatividade foi a rotina que menos se observou nas capacidades das empresas. O fato pode se relacionar à dificuldade de identificar esse repositório de capacidade ou de relacionar a busca por parceiros em apenas algumas capacidades, já que diversas pesquisas em alianças nacionais (SOUZA (2011); TEIXEIRA & DOS SANTOS (2012)) e internacionais (JUSTINO (2009); VALENTE (2010); FERNANDES (2011)) demonstram a

presença da preocupação e do empenho em procurar parceiros para novos relacionamentos. Tanto nas alianças nacionais da BLANVER, quanto internacionais da ANGELUS e nacionais da BIOLAB observou-se o esforço na procura por parceiros, mas em distintas capacidades e em mínima quantidade (apenas uma vez em cada uma).

A ANGELUS parece ser, dentre as três, a empresa que mais estabeleceu estruturas para coordenação entre os parceiros, com supremacia às alianças nacionais, por meio de desenvolvimento de mecanismos para troca de informações, alocação de recursos a outros relacionamentos e do uso de mecanismos de conciliação de interesses. No caso da BLANVER, por sua vez, a coordenação fora pouco observada nas alianças nacionais, o que está de acordo com a pequena quantidade de alianças desse tipo, bem como com a menor interação entre parceiros. De fato, a coordenação não esteve presente na capacidade cultural na maior parte dos relacionamentos das empresas em âmbito internacional. Esse fato pode relacionar-se à baixa comunicação e interesse em estabelecer mecanismos de conciliação de interesse entre as empresas e seus parceiros estrangeiros, em especial na ANGELUS e na BLANVER.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado buscou diferenciar as capacidades relacionais na gestão de alianças internacionais e nacionais em empresas brasileiras do setor farmacêutico. Os resultados obtidos no estudo são sintetizados nesta seção.

Os aspectos identificados no processo de expansão internacional das empresas estudadas (objetivo específico 1) mostram-se em consonância com a teoria apresentada neste trabalho. A motivação para a internacionalização da BLANVER parece acordar com os propósitos da Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1960), segundo a qual a empresa busca novos mercados (no exterior) à procura de aumento de receita, bem como de redução de custos, originários das imperfeições de mercado. Essa característica também parece desenvolver-se na BIOLAB, empresa que buscou a abertura aos mercados externos em detrimento da iminente entrada dos genéricos no país e devido às altas barreiras regulatórias dos outros países. Tal fato também parece se relacionar à Teoria do Ciclo de Produto (VERNON, 1966), segundo a qual o produto (medicamento genérico) é lançado em mercados menos desenvolvidos (Brasil) no término da sua fase de crescimento ou naquela de maturação no mercado de origem.

A internacionalização, segundo o Paradigma Eclético (DUNNING, 1988), ocorre apenas quando a empresa encontra uma vantagem competitiva no mercado de destino, fato ocorrido com a BLANVER, cuja estratégia de estabelecer marca própria no exterior respondeu à necessidade de competir com empresas asiáticas que não eram reconhecidas pela qualidade de marca, mas que conquistaram mercado, devido aos reduzidos preços praticados. Ao se analisar a trajetória de internacionalização da BLANVER ainda é possível observar proximidade com a Escola de Uppsala, que defende a proposição de que a empresa tende a direcionar-se a mercados em que haja menor distância psíquica, pois, segundo as afirmações de Frangioni, entrevistado na BLANVER, a busca da empresa por parceiros no exterior tem como um dos seus critérios a proximidade cultural.

A estratégia da BIOLAB também é consonante à teoria de Dunning (DUNNING, 1995), segundo a qual a cooperação e a competição são aspectos essenciais para a criação e alocação de recursos em economias de mercado. De fato, a constituição de alianças foi apontada pelo entrevistado como uma motivação à abertura ao mercado externo. Também nos casos da BLANVER e da ANGELUS, a formação de alianças foi apontada como “essencial” e “crucial” no processo de abertura a mercados estrangeiros.

Sob o ponto de vista teórico, portanto, a trajetória de internacionalização das três empresas não parece ter acrescentado motivações ou justificativas à teoria, mas a corroborou, em diferentes aspectos. As principais escolas de internacionalização abordadas no estudo tiveram suas premissas observadas nas diferentes estratégias de BIOLAB, ANGELUS e BLANVER. O aspecto de interesse aos gestores de empresas abertas ou em processo de abertura ao comércio internacional refere-se à importância das alianças estratégicas nesse processo. Este estudo esclareceu a necessidade de se constituírem parcerias, sejam para desenvolvimento conjunto de produto ou somente para distribuição, na trajetória de expansão internacional da empresa.

No que se refere à caracterização das alianças nacionais das empresas (objetivo específico 2), observa-se que os objetivos estão de acordo com as teorias discutidas neste estudo – redução de custos e acesso a conhecimento (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004); e entrada em novos mercados (HEIMERIKS & DUYSTERS, 2007). Já os objetivos das alianças internacionais das três empresas abrangem também os fatores – redução de custos e acesso a conhecimento (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004); entrada em novos mercados (HEIMERIKS & DUYSTERS, 2007), mencionados na teoria. Mas também inclui novos fatores, possivelmente inerentes à estratégia da BLANVER, como a diferenciação de produto, ganho de escala e aproximação ao mercado consumidor, mencionados pela empresa (objetivo específico 4).

Ainda conforme a caracterização das alianças, nas nacionais nota-se a presença de motivadores mencionados na teoria – ampliação das operações da organização, necessidade de inovação, acesso a mercados e menores despesas com P&D (ELMUTI *et al.*, 2005); compartilhamento de custo e risco

(COTTA E DALTO (2010), LIMA & CAMPOS FILHO (2009); acesso a mercados (LIMA & CAMPOS FILHO, 2009); e criação de valor para os acionistas (COTTA & DALTO, 2010). Mas também apontam-se motivadores não abrangidos na teoria, possivelmente inerentes ao setor farmacêutico – exigência do governo e exigência de mercado.

Na análise das características das alianças internacionais (objetivo específico 3), por sua vez, identificam-se mais motivadores não abrangidos pelos autores selecionados neste estudo – interesse das empresas estrangeiras do setor, complexidade do mercado de destino, destaque da marca da empresa, assédio de distribuidores estrangeiros, restrições no mercado local, política de preços muito elevada, controle governamental, inexistência de estrutura própria no exterior. Esses aspectos parecem relacionarem-se à complexidade do mercado brasileiro, bem como à necessidade das empresas do setor farmacêutico de constituir alianças para conquistar mercados externos. Outra justificativa parece ser a hostilidade do mercado nacional, assim como as suas limitações.

Os níveis e tipos das alianças nacionais e internacionais das empresas estudadas estão em sintonia àqueles propostos na teoria: cooperações formais, *joint ventures* e participação societária (PAGNUSSATT, 2010); e tipo *downstream* e *upstream* (LIMA & CAMPOS FILHO, 2009) (objetivo específico 4). As parcerias *upstream* realizam-se na maioria dos casos, em especial nas internacionais, nas quais se verificou apenas uma ocorrência de alianças de nível *downstream* (BIOLAB). Esse nível também não se identificou em nenhuma das parcerias, nacionais ou internacionais, da BLANVER. Em relação ao tipo da aliança, a constituição de *joint ventures*, foi citada apenas pela empresa BIOLAB, enquanto a participação societária, apenas pela BLANVER, e apenas em alianças internacionais. Outro ponto de destaque refere-se à unânime formalização, por meio de contrato, das alianças, caracterizando-as como cooperações formais.

A contribuição deste estudo com a teoria, em termos da caracterização das alianças, parece particularizar-se ao setor farmacêutico. Isso se justifica devido à percepção de motivadores e, especialmente, objetivos ausentes na teoria. Essas características podem ser aprofundadas em estudos futuros em outros setores da economia, com vistas a verificar se há comportamentos

novos daqueles identificados na teoria ou se há particularidades do setor farmacêutico. Sob o ponto de vista prático, pode-se inferir que este estudo fornece recursos para que os gerentes de alianças estratégicas, nacionais ou internacionais, identifiquem em suas empresas os fatores que podem motivar as alianças ou os objetivos que são comuns a outras empresas, cujas parcerias apresentaram resultados positivos. As alianças nacionais parecem ter sua constituição justificada a partir do compartilhamento e da redução de custos, assim como da abertura da empresa a novos mercados. Esses fatores, aliados à formalização de contratos, vista em todas as alianças das empresas, parecem superar a dificuldade encontrada pelas empresas brasileiras na constituição de alianças nacionais. As alianças internacionais são aquelas que em que se observou maior discrepância entre teoria e prática, que se pode justificar pela menor quantidade de estudos específicos sobre essas alianças ou ao maior desafio encontrado pelas empresas na formação de parcerias com consortes estrangeiros. O fato de haver mais motivadores e objetivos dessas alianças pode-se relacionar à maior preocupação com as internacionais, o que leva a empresa a fundamentar mais minuciosamente a sua constituição, ou à própria dificuldade das empresas nacionais em se associar, mesmo com parceiros localizados no exterior. Estudo futuro que pode contribuir nesse aspecto seria analisar alianças formadas por empresas brasileiras com parceiros estrangeiros, a fim de verificar as características das parcerias sob o ponto de vista de cada um dos parceiros.

Ao analisar as capacidades relacionais desenvolvidas depois da constituição das alianças nacionais (objetivo específico 5), identificaram-se rotinas específicas em cada uma delas. Essa análise embasou-se nas proposições de Johnsen e Ford (2006), Ngugi *et al.* (2010) e Schilke e Goerzen (2010), mas em alguns casos não se observaram termos idênticos aos presentes na teoria. Um exemplo é o caso da rotina de transformação, identificada na capacidade relacional tecnológica das alianças nacionais da BIOLAB, cuja característica visualizada fora de “atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria”. Essa expressão, também presente em outras capacidades das empresas, não está visível no modelo de Schilke e Goerzen (2010), mas fora interpretada no contexto da empresa estudada. Da mesma forma, acontece na análise da rotina de aprendizagem, cuja base teórica se

trata da transferência de conhecimento além dos limites organizacionais. No caso das alianças nacionais da BIOLAB, em termos de capacidade tecnológica, observou-se o desenvolvimento conjunto com o parceiro e também a transferência de experiência de um relacionamento para outro (aprendizagem), que parece estar de acordo com o proposto por Schilke e Goerzen (2010): a rotina impacta positivamente na extensão dos recursos obtidos através de alianças estratégicas. Na capacidade relacional humana desenvolvida nas alianças nacionais da BIOLAB, também se identificou a existência da rotina de transformação, a partir da identificação de interação entre os parceiros para geração de confiança necessária à aliança, o que não está expresso, a rigor, na teoria.

Na análise das alianças nacionais, observaram-se as capacidades, comuns às três empresas estudadas: aplicação dos mesmos procedimentos em outras alianças (tecnológica) e interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto (humana). As rotinas comuns foram: coordenação, aprendizagem, proatividade e transformação. Já as capacidades observadas em apenas uma das alianças foram: desenvolvimento de novas tecnologias; combinação de tecnologias existentes; expansão da visão da inovação tecnológica; colaboração com novas tecnologias; identificação de combinação de tecnologias existentes; absorção de lições tecnológicas dos parceiros; integração de sistemas e procedimentos técnicos (tecnológicas); incremento de novas áreas (humanas); e replicação dessa capacidade em outros relacionamentos; desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias; existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias (baseada em sistemas de gestão). Não houve rotinas particulares a uma empresa.

Na análise das capacidades relacionais desenvolvidas nas alianças internacionais (objetivo específico 6), na BIOLAB também se descreveram expressões ausentes na teoria, mas que suportaram a identificação das rotinas. É o caso de “desenvolvimento de mecanismos para troca de informações” (rotina de coordenação); “atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria” (rotina de transformação); “transferência de conhecimento entre os parceiros” (rotina de aprendizagem); e “desenvolvimento de novas condutas” (rotina de transformação) e “geração de conhecimento” (rotina de aprendizagem).

Na mesma perspectiva, a rotina de transformação, identificada na capacidade relacional tecnológica, assim como cultural, desenvolvida nas alianças internacionais da ANGELUS (e também nas nacionais da BLANVER), foi interpretada a partir da visualização de adaptação de tecnologia entre os parceiros. A mesma rotina (transformação) fora identificada nas alianças nacionais e também internacionais da BLANVER, devido à percebida existência de adaptação da gestão por parte do parceiro.

Na análise das alianças internacionais, observaram-se as capacidades, comuns às três empresas estudadas: interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto (humana); absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia (baseada em sistemas de gestão); agregação e acréscimo de valores entre os parceiros (cultural); desenvolvimento de padrões de comportamentos novos (cultural). As rotinas comuns foram: coordenação, aprendizagem, proatividade e transformação.

Já as capacidades observadas em apenas uma das alianças foram: combinação de tecnologias existentes; absorção de lições tecnológicas dos parceiros (tecnológica); incremento de novas áreas; compartilhamento de conhecimento gerando aprendizagem; programas de desenvolvimento conjuntos (humana); existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias; replicação dessa capacidade em outros relacionamentos (baseada em sistemas de gestão); e mudança de cultura organizacional (cultural). Não houve rotinas particulares a uma empresa.

Contribuição clara deste estudo à teoria, em termos das rotinas de capacidade relacional, trata-se da ampliação dos termos que auxiliaram a identificação das rotinas. Na classificação de Schilke e Goerzen (2010) há restritas justificativas em cada uma das rotinas, as quais foram ampliadas neste estudo e podem ser replicadas em outros. Ademais, o estudo de capacidades relacionais nesta pesquisa destacou-se em termos teóricos por fundamentá-las sob conceitos de capacidade organizacional. Dessa forma, a presença das capacidades relacionais foi embasada em autores seminais de capacidades organizacionais (Teece *et al.*, 1997; Ruas, 2000; Teece, 2007; Oliveira *et al.*, 2008). Aos gestores das alianças estratégicas este estudo apresentou capacidades relacionais fundamentais às três empresas estudadas, o que pode fornecer aparato à tomada de decisão do gestor, em termos de quais

capacidades deve investir em prol da aliança. No caso da nacional, destaca-se a interação com o parceiro e o aprendizado e replicação do conhecimento a outros relacionamentos. No caso da internacional, assim como aconteceu na caracterização, há maior número de capacidades comuns às empresas, com destaque à interação de pessoas, à absorção de novas abordagens de planejamento e estratégia e ao desenvolvimento de novos padrões de comportamento. Em especial a segunda capacidade mencionada, ela parece ter relevância no auxílio do parceiro estrangeiro à empresa brasileira, no que se refere ao seu maior *know-how* e maior hábito na realização de parcerias.

Ao comparar e relacionar as capacidades relacionais das alianças nacionais e internacionais, por meio das rotinas (objetivo específico 7), observa-se que a transformação se desenvolveu no maior número de casos. A aprendizagem também se demonstra relevante, estando presente em 75% dos casos, mas ausente em 50% das alianças, quando analisadas suas capacidades relacionais humanas. A proatividade foi a rotina menos percebida e a rotina de coordenação foi identificada majoritariamente nas alianças da ANGELUS. Este estudo auxilia o gestor a perceber que todas as rotinas são desenvolvidas nas alianças, mas em diferentes quantidades, o que pode indicar sua maior relevância no resultado bem sucedido da parceria. A rotina de transformação é aquela que parece ser indispensável nas parcerias e a rotina de proatividade pode indicar um diferencial às empresas adeptas às alianças, uma vez que não se apresenta em todos os casos estudados, e contribuir à vantagem competitiva da empresa. Essas proposições podem ser verificadas em pesquisas futuras.

O QUADRO 26 apresenta modelo, proveniente do levantamento realizado, de capacidades desenvolvidas por meio de rotinas em alianças estratégicas no setor farmacêutico. O modelo destaca, em negrito, as rotinas que se verificaram em mais de um caso.

Alianças internacionais		Alianças nacionais	
C	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de mecanismos de conciliação de interesses • Alocação de recursos a outros relacionamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de mecanismos de conciliação de interesses • Alocação de recursos a outros relacionamentos 	
A	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento entre os parceiros • Transferência de experiência de um relacionamento para outro • Desenvolvimento conjunto com o parceiro • Geração de conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento entre os parceiros • Transferência de experiência de um relacionamento para outro • Desenvolvimento conjunto com o parceiro 	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço empenhado na busca por novos parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço empenhado na busca por novos parceiros 	
T	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre os parceiros • Adaptação de tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre os parceiros • Adaptação de tecnologia • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria 	
C	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de mecanismos para troca de informações • Uso de mecanismos de conciliação de interesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de mecanismos para troca de informações • Alocação de recursos a outros relacionamentos 	
A	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de conhecimento • Transferência de conhecimento entre os parceiros • Transferência de experiência de um relacionamento para outro 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de conhecimento • Transferência de conhecimento entre os parceiros • Transferência de experiência de um relacionamento para outro 	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço empenhado na busca por novos parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço empenhado na busca por novos parceiros 	
T	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre os parceiros • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria • Desenvolvimento de novas condutas • Adaptação da gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre os parceiros • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria • Desenvolvimento de novas condutas 	
C	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de mecanismos para troca de informações • Uso de mecanismos de conciliação de interesses • Alocação de recursos a outros relacionamentos • Distribuição de funções e planejamento de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de mecanismos para troca de informações • Uso de mecanismos de conciliação de interesses • Alocação de recursos a outros relacionamentos • Distribuição de funções e planejamento de atividades 	
A	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento entre os parceiros • Desenvolvimento conjunto com o parceiro • Geração de conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento entre os parceiros • Transferência de experiência de um relacionamento para outro • Geração de conhecimento 	
P		<ul style="list-style-type: none"> • Esforço empenhado na busca por novos parceiros 	
T	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre os parceiros • Desenvolvimento de novas condutas • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria 	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre os parceiros • Desenvolvimento de novas condutas • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria • Adaptação da gestão 	
C	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de mecanismos de conciliação de interesses • Distribuição de funções e planejamento de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de recursos a outros relacionamentos 	
A	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de conhecimento • Transferência de conhecimento entre os parceiros • Transferência de experiência de um relacionamento para outro 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de conhecimento • Transferência de conhecimento entre os parceiros 	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço empenhado na busca por novos parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço empenhado na busca por novos parceiros 	
T	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria • Desenvolvimento de novas condutas • Interação entre os parceiros • Adaptação de tecnologia • Adaptação do parceiro • Adaptação de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria • Desenvolvimento de novas condutas • Interação entre os parceiros 	

Legenda: Capacidade Tecnológica / Capacidade Humana / Capacidade Baseadas em Sistemas de Gestão / Capacidade Cultural / C - Rotina de coordenação / A - rotina de aprendizagem / P - rotina de proatividade / T - rotina de transformação

QUADRO 26 – CAPACIDADES RELACIONAIS EM ALIANÇAS DO SETOR FARMACÊUTICO BRASILEIRO

Fonte: a autora (2013)

Como se visualizou na análise dos dados, a diferenciação entre as capacidades de gestão das alianças internacionais e nacionais, pode ser observada na identificação de repetição de determinadas rotinas em cada tipo de capacidade, ressaltado no quadro por meio do negrito. Essas distinções e similaridades nos dois tipos de alianças refletem a diferenciação existente nas rotinas presentes nas diferentes capacidades desenvolvidas na gestão de alianças no setor estudado.

É necessário, ainda, ressaltar que o método adotado nesta pesquisa contém risco de vieses do entrevistado e do entrevistador, embora o rigor científico tenha buscado dirimi-los. Dessa forma, essa possibilidade precisa ser considerada como limitação do estudo. Além disso, a própria pesquisa *ex post facto*, pode implicar em distorções da realidade ao longo do tempo. Frisa-se, ainda, a não distinção entre as distintas finalidades das alianças. E, finalmente, a impossibilidade de generalização trata-se de outra limitação desta pesquisa.

Dentre as oportunidades vislumbradas para estudos futuros, a partir desta pesquisa, além daquelas apontadas anteriormente, destaca-se a sua replicação em outro setor, a fim de verificar se as capacidades relacionais de gestão de alianças divergem entre diferentes ramos de negócio. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de estudo qualitativo no setor farmacêutico que possibilite mensurar as rotinas de capacidades relacionais, para averiguar se influenciam no sucesso ou fracasso das alianças nacionais e internacionais, bem como em qual intensidade.

Outra oportunidade consiste na realização de pesquisa semelhante nos parceiros das três empresas pesquisadas, com vistas a verificar os resultados obtidos, ou, ainda, na sua aplicação em empresas brasileiras do mesmo setor, mas que realizem alianças com a mesma finalidade e/ou do mesmo tipo. No mesmo sentido, sugere-se que a análise das capacidades relacionais de gestão seja realizada em alianças constituídas por empresas estrangeiras que atuem no Brasil, a fim de verificar se, nesses casos, há divergência entre as capacidades desenvolvidas nas alianças para atuação no Brasil e naquelas no exterior, como se observou no caso das parcerias de empresas nacionais.

Finalmente, na tentativa de identificar as capacidades relacionais baseadas em sistemas de gestão foram encontradas algumas limitações, tendo em vista a sua sucinta definição conceitual. Dessa forma, uma pesquisa que

buscassem aprofundar e explorar esse conceito contribuiria para o desenvolvimento de estudos na área.

As restrições das empresas brasileiras em firmar alianças foram, em diferentes momentos, apontadas pelos entrevistados das três empresas estudadas. No entanto, em nenhum dos casos apontou-se soluções para superar as dificuldades, embora as empresas as tenham encontrado, até mesmo pelo fato de ainda constituírem alianças com consortes nacionais e despertarem interesse em parceiros estrangeiros. Um ponto de destaque visualizado nesta pesquisa refere-se ao caso de uma das alianças nacionais da empresa BIOLAB, cujo estímulo originou-se do incentivo governamental à formação da *joint venture* voltada à área da biotecnologia. Esse aspecto destaca a preocupação do Estado em desenvolver uma área específica do setor farmacêutico no Brasil. Esse comportamento parece elucidar a importância do estabelecimento de políticas públicas que se foquem não somente no setor farmacêutico, mas no estímulo das empresas brasileiras em estabelecerem relacionamentos de parcerias, que como se demonstrou nesse estudo, não são somente fundamentais ao setor estudado, mas também à internacionalização das organizações. A própria constatação de que o mercado brasileiro, em alguns aspectos, pode ser limitado a algumas empresas nacionais, justifica maior preocupação do governo em promover a sustentação dessas empresas também em outros mercados, por meio de estímulos. Assim como existem incentivos governamentais, em termos de isenções e reduções tributárias às empresas exportadoras, programas de incentivo às parcerias poderiam ser adotados como medida de auxílio às companhias brasileiras à sua exposição internacional. Da mesma forma, a universidade pode desenvolver mais estudos que contribuam à formação de executivos preparados à associação entre empresas e que as visualizem como fundamentais, em especial na trajetória de expansão internacional do negócio.

Desse modo, espera-se que o estudo realizado tenha contribuído com o aprofundamento do conhecimento acerca de alianças, suas capacidades relacionais e rotinas, auxiliando na compreensão, análise e gestão de alianças atuais e futuras.

REFERÊNCIAS

ABRADILAN: Notícias, 2013 Disponível em <
<http://www.abradilan.com.br/noticias.asp>>. Acesso em: 08/05/2013.

ALVES, S. B. O Valor Da Capacidade De Gestão De Alianças Estratégicas Contratuais No Setor De Biotecnologia Farmacêutica, Segmento De Saúde Humana. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2012. Disponível em: <
http://www.mackenzie.br/fileadmin/PUBLIC/UP_MACKENZIE/servicos_educacionais/stricto_sensu/Administracao_Empresas/Teses_e_Dissertacoes/Simone_Basile_Alves.pdf> Acesso em: 15/09/2013.

ANGELUS: A Angelus, 2013. Disponível em: <
<http://www.angelus.ind.br/empresa.asp>>. Acesso em 14/09/2013.

ARIÑO, A.; DE LA TORRE, J.; RING, P. S. Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. **European Management Review** [S.l.], v. 2, n. 1, p. 15 – 27, Spring 2005.

AMATUCCI, M. **Internacionalização de empresas**: teoria, problemas e casos. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

AVILA, J. P. C. O Desenvolvimento Do Setor Farmacêutico: O Caminho De Uma Estratégia Centrada Na Inovação. **Revista Brasileira de Inovação**. São Paulo, v.3, n. 2, 2004.

ÄYVÄRI, A. MÖLLER, K. **Understanding relational and network capabilities**: a critical review. In: 24th IMP conference in Uppsala, 2008, Sweden. Disponível em: <
<http://impgroup.org/uploads/papers/6698.pdf>>. Acesso em: 19/09/2013.

BABBIE, E. **The practice of social research**. 12 ed. Belmont: Thomson Learning, 2007.

BADIR, Y. F.; BUCHEL, B.; TUCCI, C. L. The performance impact of intra-firm organizational design on an alliance's NPD projects. **Research Policy** [S.l.], v. 38, n. 8, p. 1350–1364, 2009.

BANALIEVA, E. R.; ATHANASSIOU, R. Regional and global alliance network structures of triad multinational enterprises. **Multinational Business Review** [S.l.], v. 18, n. 1, p. 1 – 24, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, [S.l.] v. 78, n. 2, p. 132-142, mar-abril/2000.

BAUM, J.A.C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition and startup' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 3, p. 267-294, mar/2000.

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management Bloomngton** [S.l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKER, M. C. A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. **Industrial and Corporate Change** [S.l.], v. 14, n. 5, p. 817-846, 2005.

BECKER, M. C.; *et al.* Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change** [S.l.], v. 14, n. 5, p. 775-791, 2005.

BIOLABFARMA: A Empresa, 2013. Disponível em: <<http://www.biolabfarma.com.br/empresa.php>>. Acesso em 14/09/2013.

BLANVER: Institucional, 2013. Disponível em: <<http://www.blanver.com.br/institucional>>. Acesso em 14/09/2013.

BOISOT, M; MEYER, M. W. Which way through the open door? Reflections on the internationalization of Chinese firms. **Management and Organization Review** [S.l.], v. 4, n.3, p. 349–365, 2008.

BOUQUET, C., A. MORRISON; J. BIRKINSHAW. International attention and multinational enterprise performance. **Journal of International Business Studies** [S.l.], v. 40, n. 1, p. 108-131, 2009.

BRASIL INOVAÇÃO. Tecnologia em saúde, 2013. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/sobre/ciencia-e-tecnologia/tecnologia-em-saude>>. Acesso em: 30/04/2013.

BROUTHERS, K.D. The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. **Management International Review** [S.l.], v. 35 n. 1, p. 7-28, 1995.

BRUNO, M. A.; VASCONCELLOS, E. Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 73-84, 1996.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Internationalization strategies of emerging companies: a comparative study of Brazilian cases. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 3, n. 2, p. 57-83, 2011.

CARNEIRO, J; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT- Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v.2, n.1, p.1-25, jan./jun. 2007.

CBE. Capitais brasileiros no exterior (2011). Disponível em <<http://www4.bcb.gov.br/rex/cbe/port/cbe.asp>>. Acesso em: 16/02/2013.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open innovation: researching a new paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

CHILD, J; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998, p. 65-81.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COLLARES, R. M. **Modelos mentais de dirigentes organizacionais e processos de resistência à mudança**. 142 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Setor de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://aspro02.npd.ufsc.br/arquivos/195000/198500/18_198533.htm?codBib=>>. Acesso em: 11/10/2013.

CONDE, D. P. **Implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento no desempenho de empresas:** um estudo de caso na área de negócios internacional da Petrobras. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio De Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: < http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=especifico&nrSeq=6668@1> Acesso em: 11/10/2013.

COTTA, C. E. G.; DALTO, E. J. Aliança estratégica no canal de marketing: o caso ALE Combustíveis S. A. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 160-171, 2010.

CORAZZA, R.I; FRACALANZA, P. S. Caminhos do pensamento neo-schumpeteriano: para além das analogias biológicas. **Nova Economia**, v.14, n.2, p. 127-155, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

DA COSTA, P. R.; PORTO, G. S.; DA SILVA, A. T.. B. Capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: aspectos da trajetória e da maturidade das multinacionais brasileiras. In: XV SEMEAD, 2012, São Paulo, 2012. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/797.pdf>> Acesso em: 11/10/2013.

DAWAR, N; FROST, T. Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets. **Harvard Business Review** [S.l.], v.2, n. 77, p. 119-129, 1999.

DELGADO, A.A.S. **Compartilhamento de Conhecimento:** Estudo em um Grupo de Extensão Universitária. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) –Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2011. Disponível em: < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/04/Ana-Alexandra-Santos-Delgado.pdf>> Acesso em: 11/10/2013.

DOZ, Y.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

DROUVOT, H; MAGALHÃES, C. As Vantagens Competitivas Das Empresas Dos Países Emergentes. **Gestão & Regionalidade**, [S.l.], v. 23, n. 68, 2007.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

DUNNING, J. Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 26, n.3, p. 461-493, 1995.

DUNNING, J. Location and the multinational enterprise: a neglected factor? **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 29, n.1, p. 45-66, 1998.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: past, present and future. **Economics of Business**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DUYSTERS, G.M.; HEIMERIKS K.H. The influence of alliance capabilities on alliance performance: an empirical investigation. In: SMS Conference Rotterdam, 2002, p. 1 - 25. Disponível em: < <http://cms.tm.tue.nl/Ecis/Files/papers/wp2002/eciswp60.pdf>>. Acesso em: 18/10/2013.

DUYSTERS, G.; HEIMERIKS, K.; JURRIENS, J., Three levels of alliance management. In: Eindhoven Centre for Innovation Studies, 2003. Disponível em < <http://ideas.repec.org/p/dgr/tuecis/0320.html#cites>>. Acesso em 15.02.2013.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 21, p. 1105–21, 2000.

EISENHARDT, K. M., SCHOONHOVEN. C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**. v. 7, n. 2, p. 136–150, 1996.

ELMUTI, D; ABEBE, M; NICOLOSI, M. An overview of strategic alliances between universities and corporations. **Journal of Workplace Learning**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 115 – 129, 2004.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p. 165-178, 2013

ERDENER, C; SHAPIRO, D. M. The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm. **Management and Organization Review**, [S.l.], v.1, n. 3, p. 411–436, 2005.

ERTEL, D.; WEISS, J.; VISIONI, L. J. **Managing alliance relationships**: ten key corporate capabilities. Boston: Vantage Partners, 2001.

FARRELL, M. A.; OCZKOWSKI, E; KHARABSHEH, R. Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v.40, n. 1, p. 479–488, 2011.

FDC. **Ranking das transnacionais brasileiras 2012**: os benefícios da internacionalização. [S.l.]: Fundação Dom Cabral, 2012. Disponível em http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/arquivos/frio3_ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf >. Acesso em: 18/10/2013.

FERNANDES, A. M. **A Confiança nas Relações Interorganizacionais entre Empresas de Culturas Diferentes**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curitiba, 2011. Disponível em: <
http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/26326/Alexandre_Dissertacao_2011_VERSAO_FINAL.pdf?sequence=1> Acesso em: 18/10/2013.

FERREIRA, P. S.; BRUNO, M. A. C. Nokia e Gradiente: desdobramentos da estratégia de cooperação nas estratégias individuais no mercado de produtos digitais. **Revista de Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 13, n. 2, p. 292-302, 2007.

FERRO, A. F. P. Gestão da inovação aberta: práticas e competências em P&D Colaborativa. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2010. Disponível

em: < <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000779948>>.
Acesso em: 18/10/2013.

FLORIANI, D. E.; BORINI, F.M.; FLEURY, M. T. L. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.

FURTADO, J.; URIAS, E. A **Evolução da indústria farmacêutica no brasil**: elementos para uma caracterização dos movimentos recentes, com ênfase nas políticas de inovação. São Paulo, 2009. Submetido à publicação.

GARCIA-CANAL, E; LLANEZA, A. V.; SANCHEZ-LORDA, P. Contractual form in repeated alliances with the same partner: The role of inter-organizational routines. **Scandinavian Journal of Management** (2013). Disponível em: <
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522113000638#>>.
Acesso em 21/10/2013.

GHEMAWAT, P. Distance still matters: the hard reality of global expansion. **Harvard Business Magazine**, [S.l.], v. 79, n. 8, p. 137-147, 2001.

GIANISELLA, R. L. G; DE SOUZA, M. A.; ALMEIDA, L.B. Adoção de alianças estratégicas por empresas dos pólos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos – RS e de Franca – SP: um estudo exploratório. **RGBN**, São Paulo, v. 10, n. 26, p. 45-62, 2008.

GODOI, C.K. et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUDĂNESCU, N. L. Innovative start-ups & technology transfer challenges in the context of business internationalization. **IBIMA**, [S.l.], v. 7. n. 12, p. 111-120, 2009.

GUERRA, J. H. L. **Uma Análise sobre as Principais Características das Cadeias de Suprimentos Aeronáuticas**. In: XXXI Encontro Nacional De Engenharia De Produção. Belo Horizonte, 2011, p. 1-12. Disponível em: <
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_135_857_18668.pdf>.
>. Acesso em: 18/10/2013.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 19, n. 4, p 293–317, 1998

HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 14, n. 5, p. 371–385, 1993.

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 55, p. 133-139, 2002.

HARRIGAN, K. R. Strategic alliances and partner asymmetries. In: CONTRACTOR, Farok L. & LORANGE Peter. **Cooperative strategies in international business**. Lexington, Lexington Books, 1988, p. 205-226.

HEIMERIKS, K.H., DUYSTERS, G. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process, **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 44, n. 1 p. 25 – 50, 2007.

HELFAT, C. E., *et al.* **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell, 2007.

HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HOLMBERG, S. R; CUMMINGS, J. L. Building Successful Strategic Alliances: Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 42, p.164-193, 2009.

HUANG, Y.; CHU, W. Enhancement of Product Development Capabilities of OEM Supplier: Inter - and Intra-organisational Learning. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 147-158, 2010.

HYMER, S. **The international operations of national firms**: a study of FDI. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1960.

IBGE: Produção Industrial cresce 1,5% em agosto. Disponível em <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2228>> Acesso em: 30/04/2013.

IMF. **Report on the Survey of Implementation of Methodological Standards for Direct Investment**. Paris: OECD, 1999. Disponível em <<http://www.imf.org/external/bopage/pdf/mar2000.pdf>> Acesso em: 18/10/2013.

INVESTE SÃO PAULO: Setor farmacêutico, 2013. Disponível em <<http://www.investe.sp.gov.br/setores/farmaceutica>> Acesso em: 14/03/2013.

IRB-BRASIL RESSEGUROS: Setor farmacêutico desperta atenção do mercado segurador, 2012. Disponível em <<http://www.irb-brasilre.com.br/blog/2012/07/setor-farmaceutico-desperta-atencao-do-mercado-segurador>> (Acesso em: 12/03/2013)

ISTOEDINHEIRO: Setor farmacêutico tem crescimento de 15,8% em 2012, 2013 Disponível em <<http://guilhermearros.istoedinheiro.com.br/2013/01/23/setor-farmaceutico-tem-crescimento-de-158-em-2012/>> Acesso em: 30/04/2013.

JIMENEZ-BARRIONUEVO, M. M; GARCÍA-MORALES, V. J; MOLINA, L. M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Echnovation**, [S.l.], v. 31, p. 190–202, 2011.

JOHANSON, J. VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitments. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 8, 23–32, 1977.

JOHANSON, J. VAHLNE, J. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, [S.l.], v. 46, n. 2, p 165-178, 2006.

JOHNSEN, R. **Smaller supplier-larger customer relationships: an exploration of asymmetry**. University of Bath: Bath, 2005.

JOHNSEN, R.; FORD, D. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 35, n. 8, p. 1002-15, 2006.

JOHNSON, B; EDQUIST; C.; LUNDVALL, B. A. Economic development and the national system of innovation approach. In: **Handbook of Innovation**. Alborg University Press, 2003.

JUSTINO, E. Internacionalização das Instituições de Ensino Superior: Estratégia ou Modismo. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 38-60, 2009.

KELLY, M.J., SCHAAN, J.L., JONCAS, H. Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. **R&D Mangement**, [S.l.], v. 32, n. 1, p.11-22, 2002.

KHALID, S.; LARIM, O. J. Affects of alliance entrepreneurship on common vision, alliance capability and alliance performance. **International Business Review**, [S.l.], v. 21, n. 5, p. 891–905, 2012.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. **Identificação dos Motivos que Levam Aas Empresas a Retirarem-se dos Processos Cooperativos**: Contribuições para a Gestão das Redes Interorganizacionais. Trabalho apresentado no 1º Fórum Internacional Ecoinnovar. Santa Maria, 2012.

KLOTZE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

LANE, H. W., P. W. BEAMISH. Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. **Management International**, [S.l.], v. 30, p. 87–102, 1990.

LAVIE, D; MILLER, S. R. Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. **Industry Studies**, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 623-646, 2008.

LAWTON, T. M. Alianças de Franquias no Ensino: uma Estratégia de Competitividade e Inovação. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2008/dissertacao_thelma_macieira_lawton_2008.pdf> Acesso em: 18/10/2013.

LIMA, F. G. S. N.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n.31, p.168-182, 2009.

LINCON, J. R. **Strategic alliance in the Japanese economy**: types, critiques, embeddedness and Change. Institute for Research on Labor and Employment, UC Berkeley, 2009. Working Paper.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; CASALI, A.M. FERNANDES, B.H.R. Internationalization and organizational change: a multi case study of Brazilian organizations. **Latin American Business Review**, [S.l.], v. 2, n.1, p. 61-96, 2001.

MARCZYK, G; DEMATTE, D.; FESTINGER, D. **Essentials of research design and methodology**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

MARIZ, L. A.; MEDEIROS, J. J. **Estrutura Interorganizacional Híbrida em um Projeto de Desenvolvimento de Tecnologia**. Trabalho apresentado no 1º ENEO. Curitiba, 2000.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARTÍNEZ, J. C. ¿Cómo seguir compartiendo soluciones?: La gestión del ciclo de vida cooperativo. **Revista Venazolana de Economía Social**, [S.l.], v. 5, n. 9, p. 4 – 22, 2005.

MEDEIROS, J. P.; CARDENAS, L.; NERY, T.; LOPES, F. Alianças Estratégicas sob a Ótica de Teorias Organizacionais Contemporâneas: Novas Práticas no Agronegócio da Carcinicultura. **Revista Economia & Gestão**, [S.l.], v. 11, n. 26, p. 62-81, 2011.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T.; OLIVEIRA JR.; M. M. Fusão e internacionalização de franquias brasileiras: O caso Trendfoods e China in Box. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, [S.l.], v. 2, n. 9, p. 13-24, 2010.

MENDEL, P. R.; FERREIRA, G, C. A gestão de alianças estratégicas como base para a inovação tecnológica: o caso de uma empresa petroquímica. In: XXIV Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica, 2006, Gramado. **Anais do XXIV Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica**, 2006. v. 1. p. 1-16.

MERCK: Merck establishes joint venture with Supera Farma to commercialize innovative pharmaceutical products and branded generics in Brazil, 2012. Disponível em < <http://www.merck.com/licensing/our-partnership/Supera-Farma-Licenses-partnership.html>>. Acesso em: 30/04/2013.

MILAGRES, R. Rotinas: um a revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**, [S.l.], v. 10, p.161-196, 2011.

MITREGA, M. Network partner knowledge and internal relationships influencing customer relationship quality and company performance, **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 27, n. 6, p. 486 – 496, 2012.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELLOS, I.F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, p. 336-392, 2002.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Technology overlap as interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. **Research Policy**, [S.l.], v. 27, p. 507-523, 1998.

NGUGI, I. K.; JOHNSON, R. E.; ERDÉLYI, P. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 260 – 278, 2010

OHMAE, K. **The global logic of strategic alliances**. Harvard Business Review, Boston, 1989.

OLIVEIRA; E. R.; MARTINS, J. V. B.; QUENTAL, C. Capacitação tecnológica dos laboratórios farmacêuticos oficiais. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 953-974, 2008.

PAGANO, A. The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: a literature review. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 38; p. 903–913, 2009.

PAGNUSSATT, V. **Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil** Dissertação. (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/26498>> Acesso em: 18/10/2013.

PALMEIRA FILHO, P. L. *et al.* O desafio do financiamento à inovação farmacêutica no Brasil: a experiência do BNDES Profarma. **Revista do BNDES**, [S.l.], v. 37, p. 67-90, 2012.

PARKHE, A. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. **Journal of International Business Studies**, University of South Carolina, v. 22, n. 4, p. 579-602, 1991.

PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PUGAS, P. G. O.; C ALEGARIO, C. L. L.; ANTONIALLI, L. M. Aglomerados e visão baseada em recursos: as capacidades organizacionais de empresas inseridas em um aglomerado do setor de vestuário em Minas Gerais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.3, p.440-453, 2013.

PURANAM, P; SAIKAT C., H. S. Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (Un)necessary. **Organization Science**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 313–328, 2009.

RAMBO, C. M. Risk factors Influencing the survival of strategic alliances, **International Journal of Management and Marketing Research**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 77 – 88, 2012.

RCM PHARMA: **Cytothera estabelece parceria com o programa farmácias portuguesas**, 2013. Disponível em <
<http://www.rcmpharma.com/actualidade/industria-farmaceutica/16-04-13/cytothera-estabelece-parceria-com-o-programa-farmacias-p><. (Acesso em: 30/04/2013).

RENNÓ, O. **Aquisições ou alianças?** A simbiose de sustentabilidade na indústria farmacêutica brasileira. . In: Congresso Luso-Brasileiro de Estratégia - SLADE Brasil 2006, 2006, Camboriú - SC. SLADE Brasil 2006, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social, métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A. **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Muad, 2003.

ROCHA, L. C. S.; SILVA, E. S.; DE SOUZA NETO; M. V. E-Commerce: uma Ferramenta Formadora de Alianças e Redes Organizacionais ou Motivadora Da Concorrência? Um Estudo de Caso com os “Sebos” de Natal (RN). **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 1, p. 72 - 89, 2011.

ROTHAERMEL, F.; DEEDS, D. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, [S.l.], v. 21, n. 4, p. 429-460, 2006.

RUAS, R. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Porto Alegre: UFRGS, 2000, *Working Paper*.

SASSAKI, A. H. . Fatores Motivadores e Objetivos na Formação de Alianças Estratégicas: uma Revisão Teórica em Busca de um Framework. **Intertemas**, Presidente Prudente, v. 10, p. 274-298, 2005.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A., Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, [S.l.], v. 36, n.5, p. 1192 – 1220, 2010.

SCHREINER, M.; KALE, P.; CORSTEN, D. What Really is Alliance Management Capability and How Does it Impact Alliance Outcomes and Success. *Strategic Management. Journal*, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 1395–1419, 2009.

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A. Relacionamentos interorganizacionas em rede de cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do estado de São Paulo. 2012. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano dos Sul, São Caetano do Sul, 2012.

SOUZA, A.H.R. **Um Estudo do relacionamento entre Práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos e o desempenho de Negócios do Prestador de Serviço Logístico**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade Metodista de Piracicaba, UNIMEP, Piracicaba, 2011.

TAVARES, M. G.; MACEDO-SOARES, T.D.A. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. **REVISTA DO BNDES**, [S.l.], v. 10, n. 19, p. 293-312, 2003.

TEECE, D. J. **Managing intellectual capital**: organizational, strategic, and policy dimensions. Oxford University Press: Oxford, U.K, 2000.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 28, n. 1., p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D.J., PISANO, G. AND SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 18, n. 7, p. 509-33, 1997.

TEIXEIRA, M. G.; MAYLA, C. C. De fábrica 'fundo de quintal' a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 521-551, 2012.

TEIXEIRA, R.; DOS SANTOS, D. A. O Processo de Spin-Off Acadêmico: Estudo de Casos Múltiplos de Empresas Incubadas da UFS. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo , v . 9 , n. 1, p .31-50, 2012.

TENG, B. S.; DAS, T.K. Governance structure choice in strategic alliances: the roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. **Management Decision**, [S.l.], 2008, v. 46, n. 5, p. 725 -742.

THOMKE, S.; KUEMMERLE, W. Asset accumulation, interdependence and technological change: evidence from pharmaceutical drug discovery. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 23, p. 619–35, 2002.

UNCTAD. **Globalization of R&D and Developing Countries**: Proceedings of the expert meeting. Geneva, January, 2005.

UNTAD: **World Investment Report 2010**. Disponível em <<http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=753>> [Acesso em: 15/02/2013]

VAIDYA, S. Understanding strategic alliances: an integrated framework. **Journal of Management Policy and Practice**, [S.l.], v. 12, n. 6, p. 90 – 100, 2011.

VALENTE, Edna Agostinho. A influência do relacionamento em rede na internacionalização das empresas do pólo brasileiro de cosméticos de Diadema - SP. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano. São Caetano do Sul, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/196>>. Acesso em: 18/10/2013.

VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. H. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 23, 282-296, 1995.

VASCONCELLOS, E. **Internacionalização competitiva**. São Paulo: Atlas, 2008.

VAZ, A. S. D. A coopetição nas pequenas e médias empresas: estudo do caso da Zea Partners. Dissertação. (Mestrado em Contabilidade). Universidade de Aveiro. [S.l.], 2010. Disponível em: <<http://ria.ua.pt/bitstream/10773/3573/1/Disserta%C3%A7%C3%A3oG.pdf>>. Acesso em: 18/10/2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, [S.l.], v. 80, p. 190-207, 1966.

VYAS, N. M.; SHELburn, W. L.; ROGERS, D. C. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 47 – 60, 1995.

WILLIAMSON, O. E. Transaction costs economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, [S.l.], v. 22, p. 233-261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, [S.l.], v. 87, p. 548-577, 1981.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 36, p. 269-296, 1991.

XU, B. The impact of trade and foreign direct investment policies on technology adoption and sourcing of Chinese firms. **Contemporary Economic Policy**, [S.l.], v. 29, p. 218-230, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBERLAN, C. O.; SCHUCH JR, V. F.; ALVES, F. D.; SONAGLIO, C. M. **Formação de Associações Cooperativas ou Redes de Empresas: Um Estudo com Produtores de Hortifrutigranjeiros e de Produtos Coloniais Localizados na Microrregião da Quarta Colônia do RS**. In: XLV CONGRESSO DA SOBER, Londrina, 2007.

ZAWISLAK, P. **Modelo de gestão para alianças estratégicas em PMEs**. Grupo de estudos da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/56555/000348588.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 05 fev. 2013.

ZOLLO, M.; REUER, J.J.; SINGH, H. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. **Organization Science**, [S.l.], v. 13, n. 6, p. 701-713, 2002.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista

INTERNACIONALIZAÇÃO

1. Como ocorreu o processo de internacionalização da empresa?
2. Quais foram os motivos para a internacionalização da empresa?
3. Quais as dificuldades encontradas durante a internacionalização?
4. Qual ou quais os modo de entrada em mercados externos foram selecionados pela empresa? Por que foram esses os selecionados?
5. No que as alianças impactaram neste processo de internacionalização
6. Quais os aspectos mais afetados pela decisão de se abrir a mercados exteriores?
7. A decisão de se internacionalizar foi positiva para a empresa?

ALIANÇAS

8. Quais os motivos/objetivos que fizeram a empresa optar pela constituição de alianças?
9. Como a aliança foi (é) formalizada?
10. As alianças envolvem empresas anteriores na cadeia de valor (nível downstream) ou que realizam estágios subsequentes nesta cadeia (nível upstream)? Poderia citar exemplos?
11. Há investimento de capital que implique em propriedade comum de uma nova empresa ou houve aquisição de parte da empresa parceira?
Procurar informações adicionais em documentos.

CAPACIDADE TECNOLÓGICA

12. Depois do estabelecimento da aliança foi (é) possível visualizar novas oportunidades tecnológicas e de sistemas técnicos?
13. Foi (É) necessário integrar sistemas e procedimentos técnicos com o parceiro?
14. Houve (Há) recombinação de tecnologias com o parceiro?
15. Foram (São) desenvolvidas novas tecnologias?
16. O (A) senhor (a) percebe que houve (há) aprendizado tecnológico entre a sua empresa e a parceira? Essas lições aprendidas foram (são) aplicadas em outros relacionamentos (parcerias)?
17. Quais desses procedimentos, regras e/ou lições podem ser, na sua visão, possivelmente adotados em outras alianças?
18. A aliança internacional apresenta (apresentava) alguma peculiaridade em relação a esses aspectos tecnológicos? (Se sim, refazer as perguntas 12 a 17 para as alianças internacionais)

CAPACIDADE HUMANA

19. Houve (Há) interação pessoal entre os colaboradores da sua empresa e os da empresa parceira, com foco na geração de conhecimento conjunto?
20. Houve (Há) sistemas de trocas e/ou programas que permitam o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores e que gere aprendizagem?
21. Depois da constituição da aliança foram (são) desenvolvidas novas áreas de geração de conhecimento ou foram (são) melhoradas as já existentes?
22. Quais procedimentos, regras e/ou lições dessa interação pessoal podem ser, na sua visão, possivelmente adotados em outras alianças?
23. A aliança internacional apresenta (apresentava) alguma peculiaridade em relação a esses aspectos humanos? (Se sim, refazer as perguntas 19 a 22 para as alianças internacionais)

CAPACIDADE DE SISTEMAS DE GESTÃO

24. Os modelos de planejamento e de estratégia do seu parceiro foram (são), de alguma forma, assimilados na sua empresa? Influenciaram (influenciam) os seus próprios modelos?
25. Os modelos de planejamento e de estratégia do seu parceiro foram (são), de alguma forma, absorvidos pela sua empresa?
26. Houve (Há) o desenvolvimento conjunto de modelos estratégicos e/ou estruturais entre a sua empresa e a parceira?
27. Houve (Há) algum tipo de interação gerencial, como estágios realizados por colaboradores do parceiro na sua empresa ou de parcerias entre eles?
28. Na sua visão, a aprendizagem entre a sua empresa e a parceira, em termos de sistemas gerenciais, foi (é) importante para a gestão da própria aliança?
29. O (A) senhor (a) percebe que houve (há) aprendizado gerencial entre a sua empresa e a parceira? Essas lições aprendidas foram (são) aplicadas em outros relacionamentos (parcerias)?
30. Quais desses procedimentos, regras e/ou lições podem ser, na sua visão, possivelmente adotados em outras alianças?
31. A aliança internacional apresenta (apresentava) alguma peculiaridade em relação a esses aspectos gerenciais? (Se sim, refazer as perguntas 24 a 30 para as alianças internacionais)

CAPACIDADE CULTURAL

32. O (A) senhor (a) percebe que os valores da empresa parceira influenciaram os valores da sua empresa? E o contrário (valores da empresa no parceiro)?
33. Houve (Há) agregação de algum (ns) dos valores do parceiro na sua empresa? E o contrário (valores da empresa no parceiro)?
34. O (A) senhor (a) percebe que depois da aliança houve (há) mudança na cultura da sua organização?
35. Depois da aliança novos comportamentos passaram a existir na sua empresa?

36. O (A) senhor (a) acredita que novos valores foram criados devido à formação da aliança?
37. Quais procedimentos, regras e/ou lições dessa interação cultural podem ser, na sua visão, possivelmente adotados em outras alianças?
38. A aliança internacional apresenta (apresentava) alguma peculiaridade em relação a esses aspectos humanos? (Se sim, refazer as perguntas 32 a 37 para as alianças internacionais)

